

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Barbora Výborná

Mobbing, sexuální obtěžování a tzv. civilcourage
(občanská odvaha)

Praha 2012

**Vedoucí diplomové práce:
PhDr. Pavel Beňo**

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Barbora Výborná

Mobbing, sexual harassment and civil courage

Prague 2012

**The Diploma Thesis Work Supervisor:
PhDr. Pavel Beňo**

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Kladně dne 31.1.2012

Barbora Výborná

Poděkování

Chtěla bych poděkovat především své rodině za trpělivost a pochopení, které měla pro hodiny strávené vypracováváním a podporu ve chvílích bezradnosti a veliké poděkování patří mé kolegyni a kamarádce Mgr. Martině Garamszegi, která mi pomohla překonat některé studijní problémy a nedostatky především ve výpočetní technice. Velký dík patří také vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Pavlu Beňovi za čas a ochotu pomoci, kdykoli bylo třeba.

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou šikany na pracovišti, se kterou se podle některých zdrojů setkává až každý šestý zaměstnanec. Rozebírá pracovní prostředí a konflikty, které se v něm objevují, formy šikany, vznik, průběh i důsledky, které s sebou tento patologický jev přináší. Teoretické poznatky jsou doplněny praktickou částí, která zpracovává výsledky dotazníku zaměřeného na toto téma. Na závěr jsou shrnuty výsledky šetření a doporučena některá preventivní opatření.

Klíčové pojmy

Pracovní prostředí, konflikt, šikana, mobbing, mobber, bossing, sexuální obtěžování, oběť, agresor, občanská odvaha, vztahy na pracovišti, tolerance, výzkum, dotazník.

Annotation

This diploma thesis is engaged in problem with mobbing at work. Some information source says that nearly 6 of 10 employees meet that problem during their working period. It goes into working environment and conflicts what can appear, ways of hazing, formation, progress and consequences of that pathological phenomenon. Theoretic findings are completed with practical part which works with questionnaire results focused on that topic. At the end there are summarized research results and recommended some preventive steps.

Key words

Work environment, conflict, hazing, mobbing, mobber, bossing, sexual harrassment, victim, aggressor, civil courage, workplace relations, toleration, research, questionnaire

OBSAH

ÚVOD	8
1. CÍL PRÁCE	9
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	10
2.1 Pracovní prostředí a konflikt	10
2.1.1. Šikana	15
2.1.2. Sexuální obtěžování	16
2.1.3. Mobbing, bossing	18
2.1.4. Oběť, agresor	20
2.1.5. Důsledky	21
2.2 Mobbing	23
2.2.1. Vznik	24
2.2.2. Průběh	26
2.2.3. Oběti a pachatelé	32
2.3 Bossing	37
2.3.1. Motivy	38
2.3.2. Projevy	39
2.4 Následky pro oběti	41
2.5 Prevence patologických jevů	42
2.5.1. Občanská odvaha	47
2.5.2. Právní úprava	48
3. ANALYTICKÁ ČÁST	51
3.1 Cíl a metodika výzkumu	51
3.2 Výzkumné otázky a výzkumný vzorek	51
3.3 Analýza a interpretace dat, grafické vyjádření	52
4. DISKUSE	72
ZÁVĚR	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERARURY	76
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	78

ÚVOD

V poslední době se více mluví o vztazích na pracovišti. Tak jak se zhoršují vztahy mezi lidmi obecně, tak se tento jev projevuje i v pracovním kolektivu. Není bez zajímavosti, že dnes tak populární slovo mobbing byl původně používán pro skupinové chování zvířat. Dobré vztahy na pracovišti jsou důležité pro spolehlivý chod a dobré fungování firmy. Jen tam kde jsou kvalitní, vyvážené a kolegiální vztahy je přátelské prostředí. Takové prostředí je předpokladem pro úspěšný chod firmy a pro její růst.

Konflikt je z podstaty lidem dán. Každý člověk je jiný a spolupráce mezi nimi přináší zákonitě střety, protože se člověk nedokáže oprostít od svých zažitých názorů a zájmů. Pro lidi na pracovišti jsou konflikty součástí komunikace. Pokud se ke konfliktu přistupuje konstruktivně je konflikt vlastně očišťou a novým východiskem z problematické situace. To ovšem za předpokladu, že pracovníci se vzájemně respektují. Není samozřejmě možné, aby všichni zaměstnanci byli přátelé, ale je možné v rámci vztahů na pracovišti dodržovat určitá pravidla a zásady slušného chování.

Problém nastává tehdy, kdy jsou tyto vztahy narušeny a to až do té míry, že konflikt se změní na šikanu. Šikanování se projevuje pomluvami, zesměšňováním, ponižováním, přehlížením, zastrahováním, ústrky, finanční újmou. Při stupňování nátlaku na jednotlivce se pak mluví o mobbingu, pokud jde o spoluzaměstnance a bossingu, pokud jde o nadřízené. Není právě jednoduché tento jev hned identifikovat. Často šikana probíhá dlouhou dobu, než je identifikována a někdy se to ani nepovede. Ze strany nadřízených nemusí také existovat ochota tento problém řešit. Pro postiženého člověka bývá jediným východiskem ukončení pracovního poměru, ale následky si pak nese s sebou dál.

1. CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zmapování problematiky šikany a sexuálního obtěžování v pracovním prostředí. Jedním z cílů je přehled zkoumané problematiky v literárních zdrojích s tematikou mobbingu a bossingu a utřídění pro další využití ve výzkumu.

V analytické části bude pro sběr dat využita metoda dotazování. Po sestavení dotazníku bude osloveno 100 respondentů z nemocnice Kladno a požádáno o jeho vyplnění. Zpracování těchto dotazníků by mělo umožnit zhodnocení problematiky mobbingu na konkrétním pracovišti.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Pracovní prostředí a konflikt

Pracovní prostředí je stejné jako každé jiné. I v něm se střetávají různé potřeby účastníků pracovního procesu. Tyto potřeby mohou být zdrojem konfliktů, neshod i agrese. Pracovní vztahy procházejí vývojem a ovlivňuje je řada vlivů. Konkurence, tlak na zvyšování výkonů, snižování nákladů, snaha po dosažení maximální produktivity má za následek narůstání stresu zaměstnanců. Podporování individualismu u zaměstnanců má za následek zhoršování vztahů mezi zaměstnanci, které může vyústit až do patologického chování.¹

„Psychickým týráním na pracovišti je každé zneužívající chování, projevující se konkrétně v jednání, slovech, činech, gestech nebo textech, které poškozují osobnost, její důstojnost a fyzickou nebo psychickou integritu jedince a které ohrožují její pracovní místo či znehodnocují pracovní klima prostředí.“²

Přesto ne všechny střety, které se na pracovišti udají, jsou špatné. Názorové střety, které vedou ke zlepšení pracovních podmínek, finančního ohodnocení, nebo vyřešení problémů, mohou být přínosem. Podle Řezáče³ lze konflikt definovat jako srážku či střet dvou nebo několika neslučitelných tendencí, sil (motivů), které vyvolávají prožitek napětí a zároveň tendenci toto napětí redukovat (odstranit) změnou stavu (řešením konfliktu).

Tomuto pojetí nelze nic vytýkat. Krátkodobé konflikty, které se vedou s konkrétním cílem mohou přinášet pozitivní výsledky. Dlouhodobé konflikty jsou však

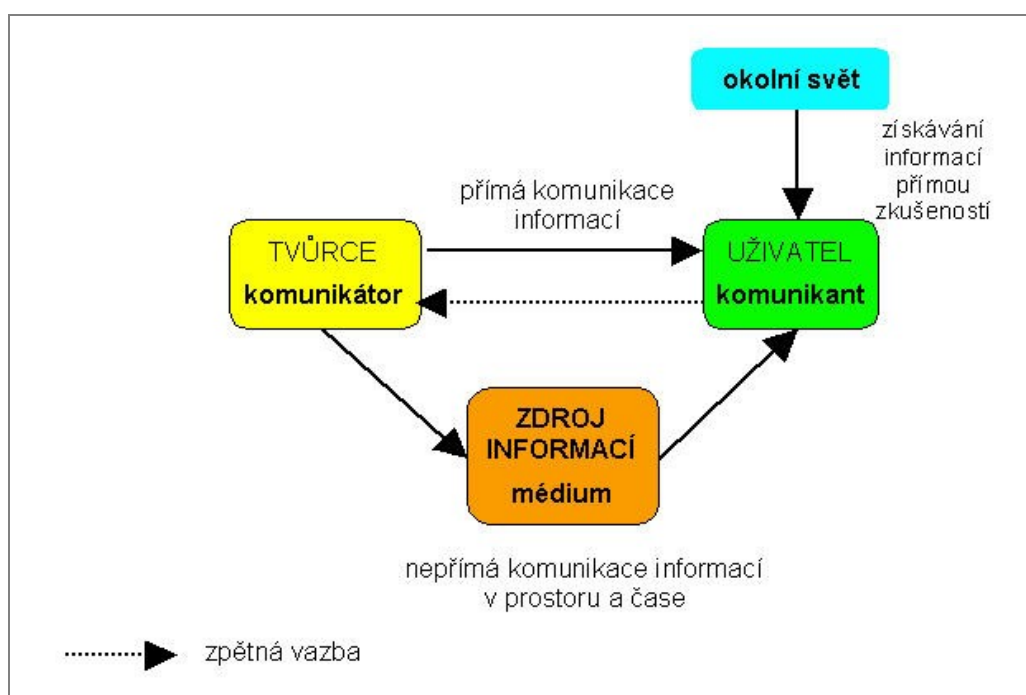
¹ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegu*. Praha: Grada Publishing, 2008. 104 s. ISBN 978-247-2474-7

² HIRIGOYEN, M.F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 232 s. ISBN 80-200-0994-9.

³ ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

neproduktivní. Vedou ke zhoršení poměrů na pracovišti, poškozují často nenávratně mezilidské vztahy a jsou také ukazatelem nezvládnutého manažerského řízení. Neřešené konflikty vedou k hlubším problémům s patologickými projevy. Jedním ze základů pracovního procesu je komunikace. Komunikace probíhá prostřednictvím komunikačního trojúhelníku.

Obrázek 1: Komunikační model



Zdroj: Vyšší odborná škola informačních služeb. Sociální komunikace[online]. ©2011[cit.2012-2-24]. Dostupné z :<<http://info.sks.cz/users/ku/ZIZ/sockom.htm>>.

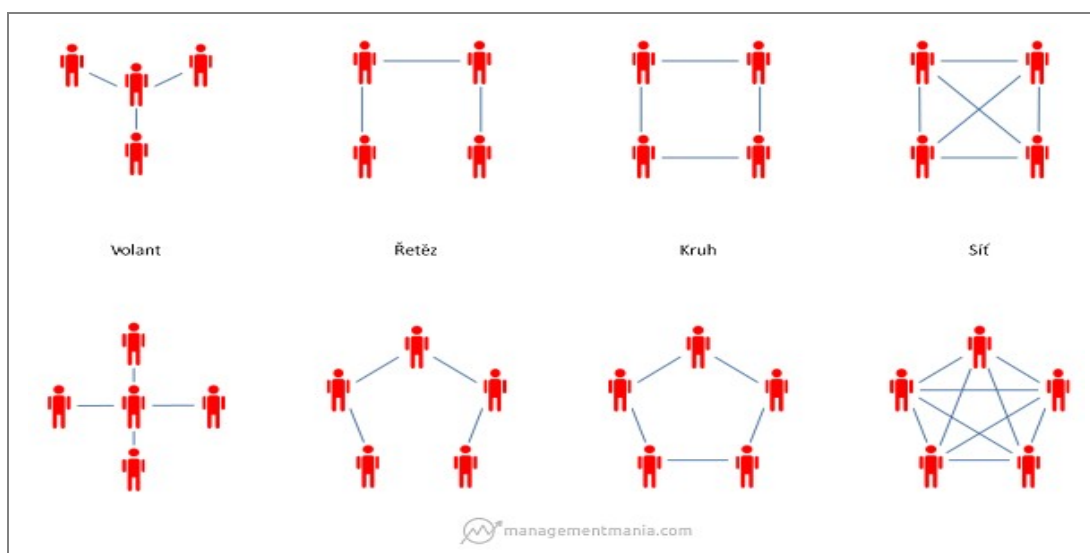
Lasswell popsal komunikační model jako *kdo říká co komu jak s jakým výsledkem?*⁴ Formou komunikace, která se užívá nejčastěji, je rozhovor. Ten nejčastěji probíhá mezi dvěma osobami a v jeho průběhu dochází k výměně rolí mezi mluvčím a posluchačem. Nejdůležitější u rozhovoru je, aby posluchač efektivně naslouchal mluvčímu.⁵

⁴BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

⁵JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

Na pracovišti nejčastěji probíhá komunikace ve skupině. Pro její fungování je důležité formální vyměňování informací o její pracovní činnosti. Ukázkou této činnosti je porada. Ta slouží k vyměňování informací s cílem dospět k nějakému rozhodnutí. To dokladuje, že existuje úzké spojení mezi komunikací a rozhodováním ve skupině. Také je důležitá velikost komunikující skupiny. Pokud se počet jejích členů zvyšuje, mění se fyzická distance mezi členy skupiny, často i její homogenita, otevřenost a důvěra mezi členy a procesy komunikace jsou tím znesnadňovány. Pro skupinu je charakteristické vytvoření komunikační sítě. Pro různé úkoly jsou výhodné různé typy komunikačních sítí. Pro komplexní úkoly se osvědčuje kruh, kdy jsou úkoly řešeny rychleji a bezchybně nebo s menším počtem chyb než v centralistickém typu.⁶

Obrázek 2: Komunikační vzorce (Leavitt)



Zdroj: ManagementMania.com. Komunikační vzorce [online]. ©2008-2011 [cit.2012-2-24]. Dostupné z :<<http://managementmania.com/komunikacni-vzorce>>.

Konflikty na pracovišti, které přerůstají do násilí, jsou zpravidla záležitostí nějaké malé pracovní skupiny. Vyskytují se tam prakticky všechny formy násilí a agrese. Převažující agresí je psychická, verbální, nepřímá a pasivní. Pokud se násilí na pracovišti vyskytne, dá se popsat jako jev latentní, podobně jako je tomu u domácího

⁶NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003, 508 s. ISBN 80-200-0993-0.

násilí. Do násilí na pracovišti lze zahrnout bullying, mobbing, bossing a sexuální obtěžování.⁷

Přínosem konfliktů je upozornění na problém a odkrytí nepatřícností. Mohou působit jako vysvětlující prvek, uvědomění si problému, podmínky pro komunikaci nadřazených s podřízenými, motivace pro práci a cíle. Vyvolávají také změny a zabráňují stagnaci. Předpokladem k tomu, aby byl konflikt přínosem spočívá v tom, že konflikty budou vyřešeny. Příčinou konfliktu jsou:⁸

- neslučitelnost potřeb, motivů, hodnot a cílů,
- rozpory týkající se postavení, moci,
- rozpory týkající se rozdělování.

Konfliktem je označován ostrý spor nebo střet, který je verbální či brachiální. Je to nesouhlas, neshoda, rozpor protichůdných tendencí a nutnost volby mezi nimi. Zahrnuje celkový stav a určité psychické a sociální rozpoložení. Jde o soubor hmotných a nehmotných okolností v daném časovém úseku. Pro zpracování konfliktu je potřeba vědět o jaký typ konfliktu jde. Základní rozdělení je na:⁹

- interpersonální,
- intrapersonální.

Při interpersonálním konfliktu se střetává jedinec s vnějším prostředím, s jinými lidmi, a to jako jedinec s jedincem, jedinec se skupinou, skupina se skupinou. Pokud v konfliktu figurují více než dva lidé, vytvářejí se tzv. koalice, kliky, které svou činnost uskutečňují po vzájemné dohodě a společně se zaměřují na dosažení moci. Její síla spočívá v jejím skupinovém jednání. Mezi způsoby boje patří např. odstraňování lidí, dezorientování vedoucího falešnými informacemi, maskované sabotování jeho

⁷ HIRIGOYEN, M.F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 232 s. ISBN 80-200-0994-9.

⁸ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, c2003. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

⁹ KLEIN, Hans-Michael a KRESSE, Albrecht. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 185 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2444-7.

příkazů, aby měl vedoucí neúspěch, pomlouvání, zveličování neúspěchů i drobných nedostatků vedoucího apod.¹⁰

Intrapersonální konflikt lze definovat jako situaci, kdy se střetnou protichůdné motivy uvnitř osobnosti samotné. Intraindividuální konflikty jsou konflikty z volby mezi dvěma kladnými hodnotami, kdy je možnost získat pouze jednu. Jde o tzv. konflikt apetence - apetence. Konflikt z volby mezi dvěma záporami. Jde o konflikt averze - averze. Jde o to zvolit vykonání nepříjemné práce nebo trest za její nevykonání. Konflikt z ambivalentního postoje k téže hodnotě, ke stejnému objektu. Často tento vztah existuje mezi vedoucími pracovníky a jejich zástupci. Jde o konflikt apetence - averze.¹¹

Podle sklonu lidí k prožívání vnitřních a vnějších konfliktů lze rozeznávat typ osobnosti s malou internalizací (zvnitřněním) frustrujících, zátěžových podnětů a typ s velkou internalizací frustrujících podnětů, který příliš prožívá emotivní doprovod konfliktních situací.

Konflikty procházejí postupně určitými fázemi. Tyto fáze lze definovat jako:¹²

- debaty a diskuze,
- zdůrazňování odlišných názorů,
- utvrzování pozic v názorech ,
- nedůvěra, možnost zažehnání konfliktu už není ,
- bojovná fáze .

Je důležité určit postup, který by měl pomoci konflikt zvládnout. Nejprve je nutné získat sebejistotu, poté zformovat postoj a chování a pomáhat sami sobě, dále stanovit různé možnosti jednání, vybudovat s protivníkem vztah umožňující rozhovor,

¹⁰ KOHOUTEK, R. a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM, 1998. 183 s. ISBN 80-7204-064-2.

¹¹ KOHOUTEK, R. a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM, 1998. 183 s. ISBN 80-7204-064-2.

¹² FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, c2003. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

počítat s tím, že protivník může reagovat jinak, než je očekáváno, hovořit, najít kompromis, realizovat přijatelné rozhodnutí a ukončit konflikt. Způsob chování při konfliktu určuje jak dobře a rychle bude spor ukončen. Je důležité vyvarovat se zlehčování, kdy se řešení odsouvá nebo se podceňuje. Chybou je i přehlížení, spor se nevyřeší sám od sebe. Konflikt se také může stát nástrojem pro prosazení vlastních zájmů, což spory neřeší a měl by se minimalizovat.¹³

2.1.1 Šikana

Šikana patří mezi sociálně patologické jevy, se kterými se stále častěji mohou potkat lidé ve svém životě. Pokud je někdo delší dobu vystaven šikaně ztrácí sebedůvěru, sebeúctu, zavírá se do sebe, izoluje se od společnosti a má méně přátel. Pokud jsou šikaně vystaveny děti, v dospělosti jsou pak náchylnější ke stavům úzkosti a deprese. Také se mohou projevit potíže při navazování vztahů. Někdy mohou být oběti šikanování dohnáni až k sebevraždě. Pokud byla šikana dříve záležitostí pouze některých uzavřených kolektivů, dnes je šikanování problémem celospolečenským.

Slovo šikana pochází z francouzského slova „chicane“, což znamená týrání, sužování, obtěžování. Pod pojmem šikana se rozumí pronásledování jedince jiným člověkem nebo skupinou lidí bitím, slovními urážkami, zesměšňováním, vyhrožováním nebo vydíráním, obvykle opakovaně.¹⁴

Hlavním znakem šikany je nadvláda agresora nad obětí. Většinou jde o početní nebo o fyzickou převahu, ale i o zneužívání pravomoci. Často se šikany dopouštějí lidé, kteří sami prošli v minulosti pozicí šikanovaných.

¹³ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, c2003. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

¹⁴ VÝROST, J, SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie. Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha : ISV, 1997. ISBN 80-85866-20-X.

2.1.2 Sexuální obtěžování

Při sexuálním obtěžování jde o projev moci, o vnímání ženy jako objektu (sexuálního). Pro agresora je sexuálně obtěžovaná žena „předmětem, který je stále k dispozici“. Pro agresora je nepřijatelné, že žena není jeho volbou polichocena a mohla by říct ne. Pokud tak učiní musí snášet ponižování a agrese. Často pak agresor řekne, že poškozená žena ho sváděla, byla povolná a vyžadovala na něm sex. Byly popsány různé typy sexuálních agresorů. Všem byl společný ideál mužské dominantní role a negativní postoj k ženám i k feminismu. Popsány byly i různé kategorie sexuálního obtěžování:

- obtěžování sexistického typu, při kterém muž zachází se ženou odlišně, protože je žena. Jde o sexistické poznámky nebo o sexistické chování,
- svádění,
- sexuální vydírání,
- sexuální pozornost, kterou si žena nepřeje,
- nucení k sexu,
- sexuální útok.¹⁵

Aby mohlo být sexuální obtěžování považováno za nežádoucí a kvalifikované jako nedovolené jednání, musí zahrnovat náležitosti, které jsou pro jeho projev charakteristické:¹⁶

- chování motivované pohlavním pudem (sexuální chování) nebo jiné chování založené na pohlaví, směřující proti důstojnosti zaměstnance,
- chování adresátem nevíтанé, jím vnímané jako nevhodné či odporné, urážlivé, které nebylo vyvoláno (vyprovokováno) jeho chováním,
- chování na pracovišti, které vytvořilo „nepřátelské pracovní prostředí“ nebo byl splněn požadavek quid pro quo (něco za něco).

¹⁵ HIRIGOYEN, M.F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 232 s. ISBN 80-200-0994-9.

¹⁶ Časopis SEXUS - Informace o lidské sexualitě. Sexuální obtěžování v pracovněprávních vztazích [online]. ©2000-2011 [cit.2012-1-11]. Dostupné z :<<http://www.sexus.cz/sexualni-obtezovani-v-pracovnepravnich-vztazich>>.

ISSN 1214-0953.

Podle Zákoníku práce (§ 1 odst. 9) je sexuální obtěžování jednání sexuální povahy v jakékoliv formě, které je dotčeným zaměstnancem oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti fyzické osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí, které ovlivní výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů.

Podle § 4 odst. 8) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti je sexuální obtěžování jakákoliv forma nežádoucího ústního nebo jiného než ústního projevu sexuální povahy, jehož cílem nebo výsledkem je narušení důstojnosti osoby, zejména když se vytváří zastrašující, nepřátelské, ponižující, pokořující nebo urážející prostředí.

Z výše uvedeného je zřejmé, že tento problém nelze brát na lehkou váhu. Sexuální obtěžování se také v řadě případů vyskytuje v souvislosti s dalšími formami diskriminace. To může být z důvodu věku, kdy jsou diskriminovány zejména starší ženy v předdůchodovém věku, také z rasových důvodů, nebo z důvodů rodinné situace, což je problémem pro ženy s malými dětmi, zejména samoživitelky, které jsou ve znevýhodněné situaci, protože jsou existenčně závislé na placeném zaměstnání.¹⁷

Pokud probíhá sexuální obtěžování, je nutné se bránit. V první řadě se musí postižená osoba ozvat. Pokud nedojde po výzvě k nápravě, informuje se nadřízený, aby zjednal nápravu on. Také lze podat písemnou stížnost k úřadu práce a jeho povinností je věc prošetřit. Další možností je žaloba k soudu, který by měl viníkovi nařídít omluvit se a s obtěžováním přestat. Nutné je však po celou dobu shromažďovat důkazy a informace o sexuálním obtěžování, jinak se tento druh násilí u soudu špatně prokazuje.

¹⁷ KRÍŽKOVÁ, A., UHDE, Z. *Genderové bariéry: Příklad sexuálního obtěžování*. Gender - rovné příležitosti – výzkum. Roč. 6, č. 2. Praha, 2005, ISSN 1213-0028.

Sexuální obtěžování má závažné dopady na oběť takového chování a to zejména:¹⁸

- úzkost,
- snížené sebevědomí,
- strach z dalšího kontaktu s osobou, která sexuální obtěžování iniciovala,
- konflikty se spolupracovníky, ukončení pracovního poměru a přenos negativní zkušenosti do dalšího zaměstnání i života.

Z provedeného výzkumu vyplynulo¹⁹, že celá čtvrtina české populace z těch, kteří pracují, nebo někdy pracovali, se v práci setkala se sexuálním obtěžováním. Častěji šlo o ženy, kdy jich sexuální obtěžování uvedlo 28 % (13 % osobně, a v 15 % šlo o někoho jiného). Muži uvedli sexuální obtěžování ve 22 % (4 % osobně a v 18 % šlo podle jejich vyjádření o někoho jiného).

2.1.3 Mobbing, bossing

Spouštěčím mechanismem jak mobbingu, tak bossingu je vždy konflikt, který nemusí být příliš důležitý. Většinou jde o banální opakující se problémy, které se rozumně neřeší. Vždy záleží na lidech a důležitou roli hrají i některé další faktory, z nichž rozhodujícím je pracovní klima. Většina pracovníků pociťuje nezdravé pracovní ovzduší jako stresující faktor číslo jedna a trpí jím více než neustálým tlakem časové tísně a výkonu.²⁰ Mobbing vzkvétá zejména tam, kde probíhá boj o lepší pozice, moderní kancelář, zničení konkurence, kde panuje netolerance a velmi slabé vztahy mezi kolegy.²¹

¹⁸ KOLÁŘOVÁ, Kateřina, PAVLÍK, Petr a SMETÁČKOVÁ, Irena. *Co je sexuální obtěžování a jak se mu bránit: příručka pro studující vysokých škol*. 1. vyd. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2009. 31 s. ISBN 978-80-87398-10-4.

¹⁹ KŘÍŽKOVÁ, Alena et al. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Vyd. 1. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 156 s. ISBN 80-7330-090-7.

²⁰ HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia 1995. ISBN 80-85186-62-4.

²¹ SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*. Praha: Grada 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

Během pracovního týdne je čas strávený s kolegy v práci delší než s rodinou. Proto je jasné, že se lidé opravdu dobře poznají, ať již v kladném či záporném smyslu.²² To může mít zásadní důležitost v případech vzniku pracovních konfliktů. Vlastním problémem nejsou rozdíly v názorech a zájmech jednotlivých spolupracovníků, ale v tom jakým způsobem k jednotlivým konfliktům přistupují.²³ Odborníky je zaznamenávána rostoucí agresivita ve všech oblastech lidského života. Lidé stále více ztrácejí schopnost vypořádat se s konflikty čestným způsobem a najít pro všechny zúčastněné přijatelné řešení.²⁴

Projevy těchto obou jevů jsou:²⁵

- slovní (zesměšňování, zlehčování, skákání do řeči),
- mimoslovní (ignorace, pohrdání, pohrdavá gesta),
- ztráta výsledků práce (smazání dat, zatajení informací apod.).

Podle Kratze²⁶ je mobbing (bossing) řada negativních komunikativních jednání, jichž se dopoouští jednatel nebo několik osob vůči určitému člověku po delší dobu (nejméně půl roku a alespoň jednou týdně).

Beňo uvádí ještě další formy teroru na pracovišti:²⁷

- staffing - útoky vedené podřízenými vůči nadřízenému za účelem zlikvidovat jeho osobně, vedení firmy či celou firmu,
- defaming – pomluvy, znevažování, lze to použít proti jedinci i proti celé skupině nebo firmě, následkem může být i její likvidace,

²² WIEKE, T.: *Jak vycházet s kolegy*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1687-9.

²³ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, c2003. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

²⁴ HUBEROVÁ, B: *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia 1995. ISBN 80-85186-62-4

²⁵ VENGLÁŘOVÁ, Martina a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 184 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3174-2.

²⁶ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

²⁷ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. Kariéra. ISBN 80-86517-34-9.

- chairing – boj o „křeslo“, probíhá mezi vedoucími pracovníky za využití možností, které mezi řadovými pracovníky nejsou běžné ani možné,
- stalking – telefonní teror, výhrůžky, pronásledování.

2.1.4 Oběť, agresor

Agresor je člověk, který se jeví navenek jako dospělý, nicméně při hlubší osobní analýze tyranů lze nalézt nezralost, vlastní pocity bezbrannosti a nejistoty, sklon odreagovat si vlastní tenze na někom, kdo je prokazatelně slabší, mazácký komplex, autoritativní osobnost, mysoginské rysy, nízká tolerance k čemukoli odlišnému, také hloupost a povrchnost v uvažování.²⁸

Podle Huberové²⁹ lze agresory dělit na:

- strůjce – vymýšlejí způsoby týrání,
- náhodné pachatele – z bezvýznamného konfliktu se vyvine boj,
- spoluúčastníky – buď podporují mobbera nebo se tváří, že problémová situace neexistuje.

Emoční inteligence agresora je oslabená, nedokáže soucítit s ostatními a nezná pocit viny. Je bez morálních zábran, úcty, netrpí výčitkami. Je bezcitný, rád ponižuje, zneužívá druhé, pohrdá svojí obětí, má potěšení z ubližování druhým. Často se projevuje jako moralista, odsuzuje špatnost. Má nadměrně vyvinutou schopnost klamat, podvádět a přesvědčivě lhát. Nedokáže nést sám zodpovědnost. Neříká svůj názor, nezaujímá stanovisko, nevyjadřuje se. Přenáší zodpovědnost na druhé, nechává rozhodovat ostatní, čímž se vyhýbá případným následkům.³⁰

²⁸ NOVÁK, Tomáš a CAPPONI, Věra. *Sám proti agresí*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

²⁹ HUBEROVÁ, B: *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia 1995. ISBN 80-85186-62-4

Oběť se nedá přesně specifikovat. Většinou jsou to však jedinci, kteří nějak vyčnívají z „řady“. Většinou jsou to jedinci labilní, introvertní, oslabení, snadno ovlivnitelní, neprůbojní, pasivní, úzkostliví či citliví. Jejich nervová soustava nedokáže dlouho odolávat zvýšenému tlaku a často dojde k nervovému zhroucení či psychosomatickým poruchám.³¹

2.1.5 Důsledky

Dlouhodobý a systematicky prováděný mobbing má velmi závažné důsledky pro šikanovaného člověka. Huberová³² důsledky dělí do dvou hlavních skupin:

- psychické následky
kam se řadí deprese, poruchy koncentrace, poruchy spánku, sklon k alkoholu a drogám, pochybnosti o sobě, stavy úzkosti až po psychiatrické syndromy s myšlenkami na sebevraždu,
- psychosomatické následky
kam se řadí svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, srdeční poruchy a poruchy krevního oběhu, zvýšená činnost štítné žlázy, oslabená imunita, sklon k nádorovým onemocněním, kožní onemocnění a onemocnění zažívacího traktu, v krajních případech může dojít k posttraumatické stresové poruše.

Kožená³³ uvádí, že psychický teror „znamená těžký stres a tělesné i duševní účinky jsou podobné jako u jiných příčin stresu. Projevují se fyziologicky, psychicky, v chování.“ K psychickým a psychosomatickým následkům uvádí Svobodová³⁴ další oblast, kde se projevují důsledky šikany a to oblast sociální. Důsledkem pro oběť je

³⁰ SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*. Praha:Grada 2008. ISBN 978-80-247-2474-4

³¹ SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*. Praha:Grada 2008. ISBN 978-80-247-2474-4

³² HUBEROVÁ, B: *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografía 1995. ISBN 80-85186-62-.

³³ KOŽENÁ, L. *Šikana na pracovišti*. České pracovní lékařství. Praha: Tigris, 2007, roč. 8, č. 4. ISSN: 1212-7191.

³⁴ SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*. Praha:Grada 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

ztráta vztahů, zázemí, jistoty, neschopnost navazovat sociální vztahy a vazby, uzavřenost, zhoršení mezilidských vztahů, strach z lidí, neschopnost odpoutat se od myšlenek na situaci v práci, nárůst komunikačních potíží, ztráta schopnosti bavit se, obavy, nejistota, odcizení se a ztráta sounáležitosti s okolím, nedůvěra nebo taky agrese k okolí, či ztráta zaměstnání ať už je to dobrovolný obchod či propuštění.

Davenportová³⁵ seřadila typické symptomy do tří stupňů:

- Stupeň 1
 - častý pláč,
 - občasné poruchy spánku,
 - podrážděnost,
 - snížená schopnost koncentrace,

- Stupeň 2
 - přetrvávající poruchy spánku,
 - vyšší krevní tlak,
 - poruchy pozornosti,
 - zneužívání alkoholu nebo drog,
 - vyhýbání se pracovišti (absentérství nebo vyhledávání práce mimo pracoviště),

- Stupeň 3
 - deprese,
 - suicidální tendence a pokusy,
 - působení násilí třetí straně.

Negativní důsledky mobbingu se projevují i na pracovišti. Mezi nejdůležitější patří zvýšení nemocnosti, nárůst podílu předčasných odchodů do důchodu, zvýšená fluktuace zaměstnanců, což má za následek zvýšené náklady na přijetí nových zaměstnanců, snížená výkonnost, nejistota a chybování v odborných činnostech, náklady spojené se stížnostmi a případnými soudními spory.

³⁵ HIRIGOYEN, M.F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 232 s. ISBN 80-200-0994-9.

2.2 Mobbing

Pojem mobbing je odvozen od anglického slovesa „to mob“ = utlačovat, urážet, útočit, napadat, vrhat se na někoho, srocovat se (nezávisle na původním anglickém výrazu se ve Velké Británii prosadil pro mobbing spíš používanější termín „bullying“). Výraz mobbing původně razil rakouský etolog a nositel Nobelovy ceny Konrád Lorenz pro označení útoku zvířecí tlupy na vetřelce.

Každodenní konflikty se silným emocionálním nábojem, nevzbuzují žádné obavy a lze je považovat za běžné. Kritické a nebezpečné začnou být mezilidské vztahy ve chvíli, kdy se

- systematicky,
- cíleně,
- často a
- protiprávně zasahuje do pracovního a osobního života druhého člověka.

Útočník nepřátelsky a trýznivě napadá a šikanuje ostatní zaměstnance. Cílem mobbingových aktivit je

- zamezit oběti mobbingu mezilidskou komunikaci,
- snížit na minimum spolupráci s obětí mobbingu a
- zablokovat její sociální vazby a natrvalo poškodit její sociální vážnost v naději, že se nakonec stáhne a sama od sebe opustí pracovní místo.³⁶

Mobbing lze popsat slovy:

odstřelit, vydusit, vytěsnit, vymanévrovat, provádět zlomyslnosti, vést byrokratickou válku, pokořit, vyhrožovat, zhnusit, nevražít, odrovnat, zášť, sprostota, vynucený odchod do důchodu, zostuzovat, zákopová válka, gerillová válka, psychický teror, úskoky, trýznění, intriky, úklady, odstavit, pomluvy, boj mezi kolegy, šikana, štvance,

³⁶ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

zápas bez pravidel, likvidace kolegů, duševní teror, komplot, sexuální obtěžování, zesměšnění, ulička hanby, pohrdání, popichování, nátlak, každodenní šarvátky, organizované zošklivení, terorizování, organizovaná sprostota, klepy, urážky, štvance na pracovišti, psychické násilí, nestydatost, psychologická válka, verbální rvačka mezi kolegy, psychický boj, hanobení, psychický stres.

2.2.1 Vznik

Spouštěcím mechanismem je vždy konflikt. Většinou jde v počátku o nějaký běžný problém. Spouštěcím momentem mobbingu je konflikt mezi pracovníky. Podle Křivohlavého³⁷ lze definovat konflikt následovně: „V podstatě jde o vyjádření současného simultánního nároku dvou až zcela na opačných stranách stojících a diametrálně rozdílných zájemců o tutéž věc a s tím spojený boj. Konflikt pak znamená střetnutí dvou nebo více zcela nebo do určité míry navzájem se vylučujících či protichůdných snah, sil a tendencí.“

Vznik mobbingu lze předpokládat vždy, když je ohrožen sociální status potenciálního mobbera, ohrožena jeho práce, funkce, je ohrožena jeho svoboda v jednání a rozhodování, má touhu se cítit bezpečně a být uznáván, má snahu přinutit jedince, aby se přizpůsobil normám skupiny. Působí zde vzájemné antipatie, odpor vůči jedinci, mobbing působí potěšení a odvrací nudu. Dále jsou to předsudky, diskriminace na základě náboženského vyznání, národnostní příslušnosti atd.

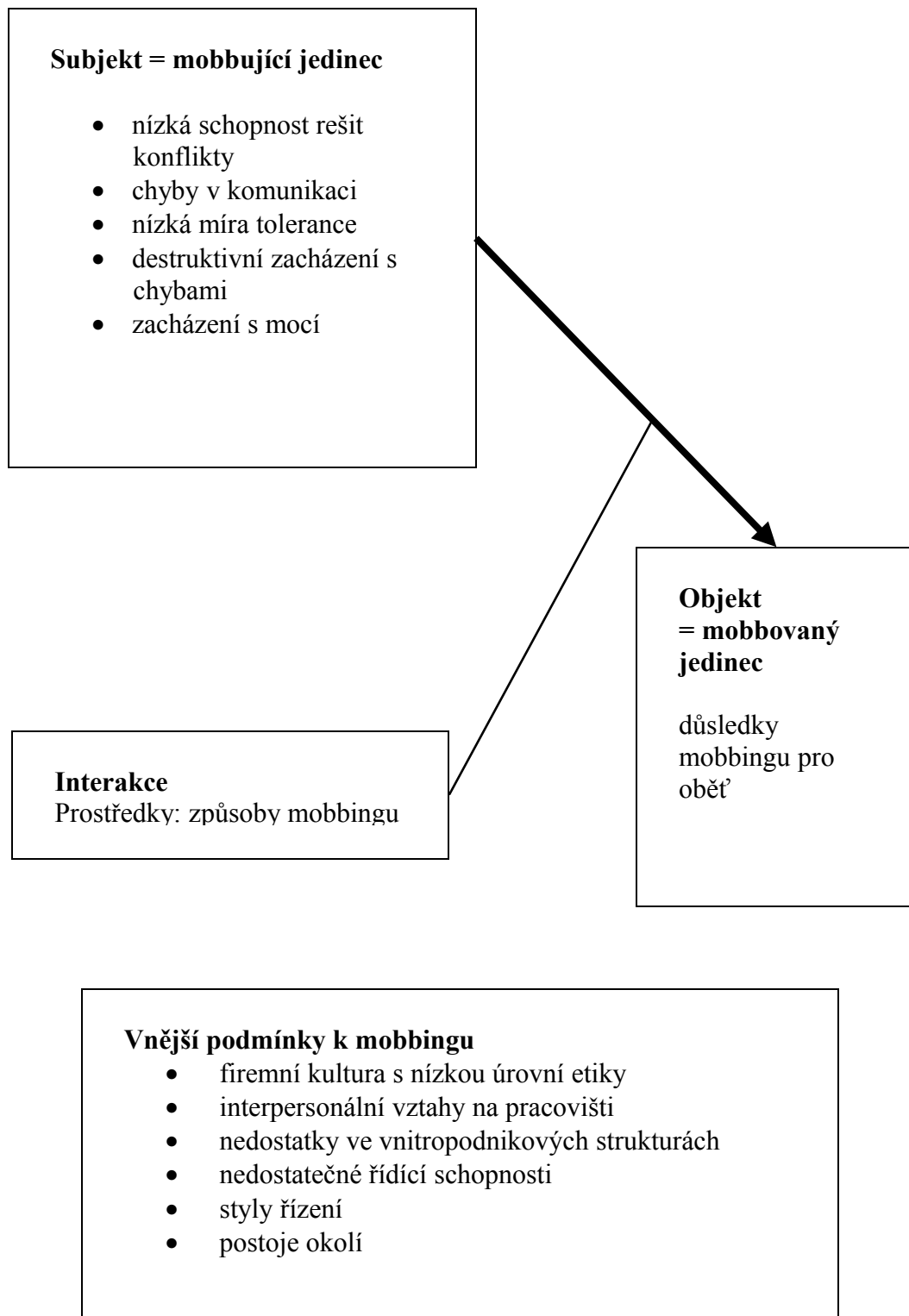
Nejčastější příčiny vzniku mobbingu lze shrnout do těchto bodů: ³⁸

- ohrožení sociálního statusu,
- ohrožení práce a funkce,
- ohrožení svobody v jednání a rozhodování,
- potřeba bezpečí a uznání.

³⁷ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.

³⁸ HUBEROVÁ, B: *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia 1995. ISBN 80-85186-62-4.

Obrázek 3: Vznik mobbingu



Zdroj: VAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí*. Praha: UK, 2007. 28 s. ISSN 801-5999.

2.2.2 Průběh

Mobbing je zdoluhavý vysilující proces vyznačující se nesmírnou dynamikou. Každý proces má svá přesně daná pravidla a řád. Násilí, které probíhá na nejrůznějších pracovištích má ovšem vždy stejné schéma. Mobbing má podle psychologických šetření čtyři vývojové fáze:

- fáze 1: konflikt se konstruktivně neřeší,
- fáze 2: systematicky se vykonává psychický teror,
- fáze 3: reaguje personální vedení,
- fáze 4: oběť mobbingu je vlučena z podnikového společenství.

Strukturu průběhu mobbingu může významně ovlivnit, když

- se šikanovaná osoba začne na začátku druhé fáze vehementně bránit, obrátí o sto osmdesát stupňů a pustí se do trýznění toho, kdo se na ní původně dopouštěl mobbingu,
- se zaměstnanec vystaveného psychickému teroru zastane ve druhé fázi nadřízený nebo mu pomohou solidární kolegové,
- šikanovaná osoba včas změní pracovní prostředí,
- nenastane třetí fáze, protože odpovědní personálisté zavřou oči („jen se v tom nehrabat“) a odmítnou vzít mobbing na vědomí,
- odpovědní pracovníci zakročí ve třetí fázi proti mobbingu a zapůsobí na šikanující osobu personálními opatřeními - přeložením, napomenutím nebo propuštěním,
- zúčastněné strany mají propracovanou „kulturu řešení sporů“, takže
- jsou schopny vyřešit konflikt konstruktivně už v první fázi a nemusí vůbec k mobbingu dojít.³⁹

³⁹ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

Pět kategorií nejtypičtějších strategií mobbingu podle profesora Leymanna:⁴⁰

- Kategorie 1: útoky na možnost vyjadřovat svůj názor a na komunikaci obecně,
- Kategorie 2: útoky na sociální vztahy,
- Kategorie 3: útoky na reputaci,
- Kategorie 4: útoky na kvalitu profesní a životní situace,
- Kategorie 5: přímé útoky na zdraví.

Fáze mobbingového procesu:

A) Konflikty

Přichází první konfliktní střety, které ještě neprobíhají plánovaně a vyznívají nevinně. Často jsou ale příčinou nastávajícího mobbingu. Mohou být však zapříčiněny také nedorozuměním. Když se konflikty urovnávají otevřeně, jsou schopny leccos vyjasnit - vyčistí atmosféru. Pokud jsou konflikty tabuizovány, utlány a zamlčovány spory bobtnají dál a dřív nebo později v zostřené podobě vyhřejou na povrch. Pak lze jen velmi těžce rozeznat vlastní příčinu této erupce a zjevný je už jen skutkový děj, který způsobil, že pohár přetekl. Je žádoucí, nevyhýbat se konfliktům, ale potýkat se s nimi, pro jejich rozpoznání, řešení a překonávání. Vyřešení konfliktu pak uvolňuje napětí a je stabilizačním prvkem v mezilidském vztahu.

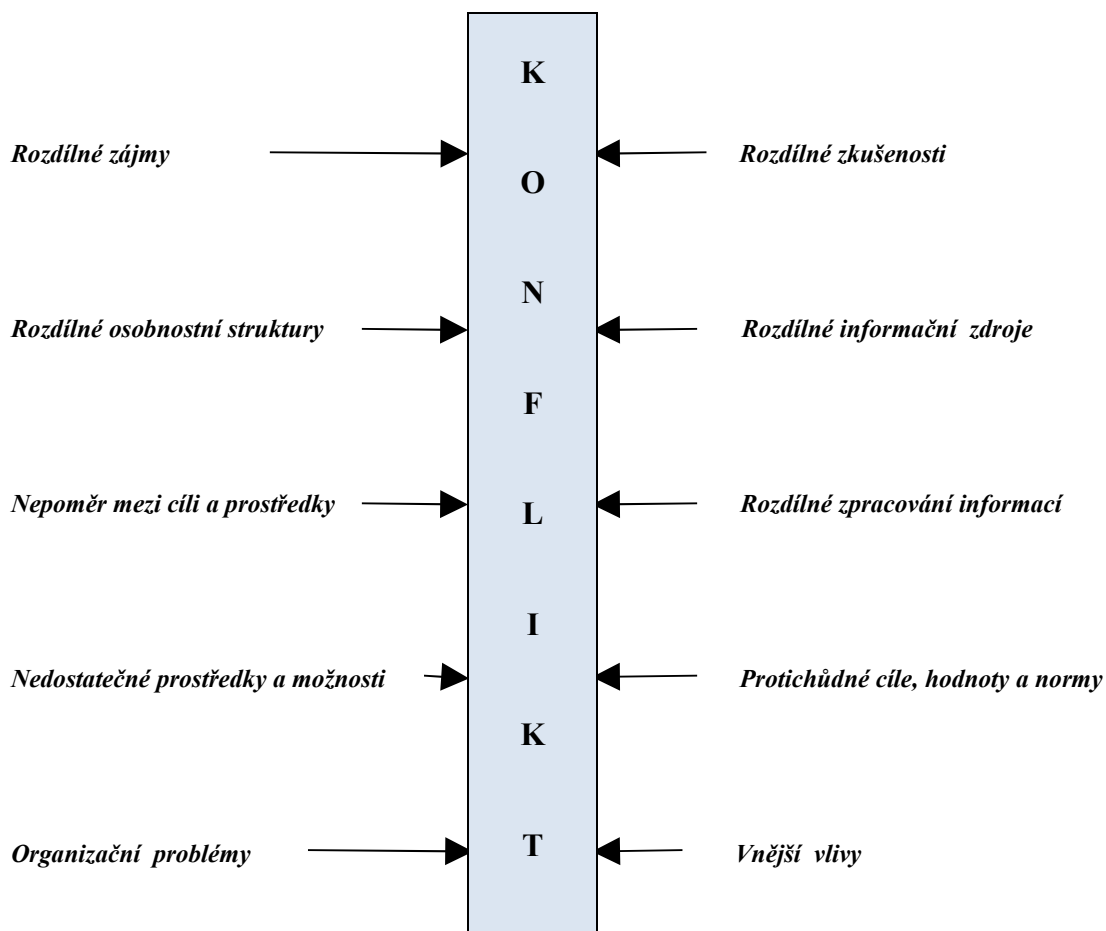
Konflikty jsou poruchy jež narušují běžný chod práce a způsobují dočasnou dezorientaci.

Konflikty vyvolávají stres, v konfliktní situaci nelze být uvolněn, cítí se napětí a jedná pod tlakem. Konflikty mají sklon k eskalaci tím že zasahují stále víc lidí a témat, rozšiřují se a zintenzivňují. Konflikty nutí k řešení a nelze je prostě jen tak přejít. Je třeba je urovnat, aby opět došlo ke shodě mezi stranami konfliktu a bylo možné vrátit se k plnění každodenních úkolů.

⁴⁰ HUBEROVÁ, B: *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia 1995. ISBN 80-85186-62-4.

Konflikty nabývají hrozivé povahy a působí zákonosně teprve tehdy, když se zúčastnění v boji o hodnoty, postavení, moc a prostředky chovají jako „sociální neandrtálci“. Pokud se nepoužijí osvědčené postupy urovnání a řešení konfliktů, prosadí se silnější, což je největší nebezpečí mobbingu.⁴¹

Obrázek 4: Znárodnění konfliktu



Zdroj: KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

⁴¹ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

B) Psychický teror

Následuje přechod k mobbingu. Jednotlivec se stává cílem systematicky vedených útoků, akce jsou připravované, mají cíl. Nejobvyklejším způsobem šikany bývá šíření pomluv o oběti, zveličování jejích chyb. Pracovníkovi se nedostává všech informací potřebných k práci nebo je dostává se zpožděním a nemá šanci zadané úkoly zpracovat kvalitně a včas. Oběť je systematicky týrána, zhoršuje se její zdravotní stav, oběť dochází do zaměstnání s nechutí a strachem. V této fázi většinou klesá pracovní výkonnost oběti. Šikanovaný člověk je stále méně schopen řešit situaci a roste jeho nejistota, je dál vytěsňován na okraj kolektivu a chová se přesně tak, jaké je očekávání trýznitele.

Namátkou lze uvést příklady činnosti mobbera:⁴²

- Poskytuje oběti stále menší prostor k vyjádření,
- Nedovoluje jí, aby si s ním promluvila.
- Oběť mobbingu není zvána na porady, pracovní setkání ani mítinky.
- Je odsunuta do odlehlé kanceláře a izolována. Jsou jí zatajovány informace potřebné k plnění úkolů.
- Kdykoli hovoří, je ustavičně přerušována.
- Mobber se na oběť znenadání rozkřičí nebo jí nadává.
- Stává se terčem ustavičných posměšků.
- Intrikuje za jeho zády.
- Její očividné zásluhy jsou pohrdlivě označovány za nevýznamné.
- Nedovolené otvírání nebo zadržování pošty určené šikanované osobě.
- Oběti mobbingu jsou odpírána povýšení nebo zvýšení platu/mzdy, stanovená kolektivní smlouvou.
- Rozšiřuje nářky a fámy a neustále je opakuje, „přiživuje“ a podporuje....

⁴² KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

Reakce vedení - případ se stává oficiálním

Ve třetí fázi se do konfliktu musí vložit vedení. Pracovník, který má neustálé konflikty a zhoršující se pracovní výkonnost, staví vedení před nutnost, aby se případem zabývalo.

Pokud nadřízení delší dobu odbývali střety mezi zaměstnanci s tím, že se o mobbing nejedná, že jde o soukromou záležitost, přechodné hádky budou přinuceni aktivně zasáhnout ve chvíli, kdy klesne pracovní výkon celého oddělení. Ustavičný mobbing snižuje výkon - oběť mobbingu na straně jedné už není schopna pracovat naplno a její trýznitel na straně druhé plýtvá časem a energií na další útoky. Tyto zdroje pak chybějí při plnění úkolů.

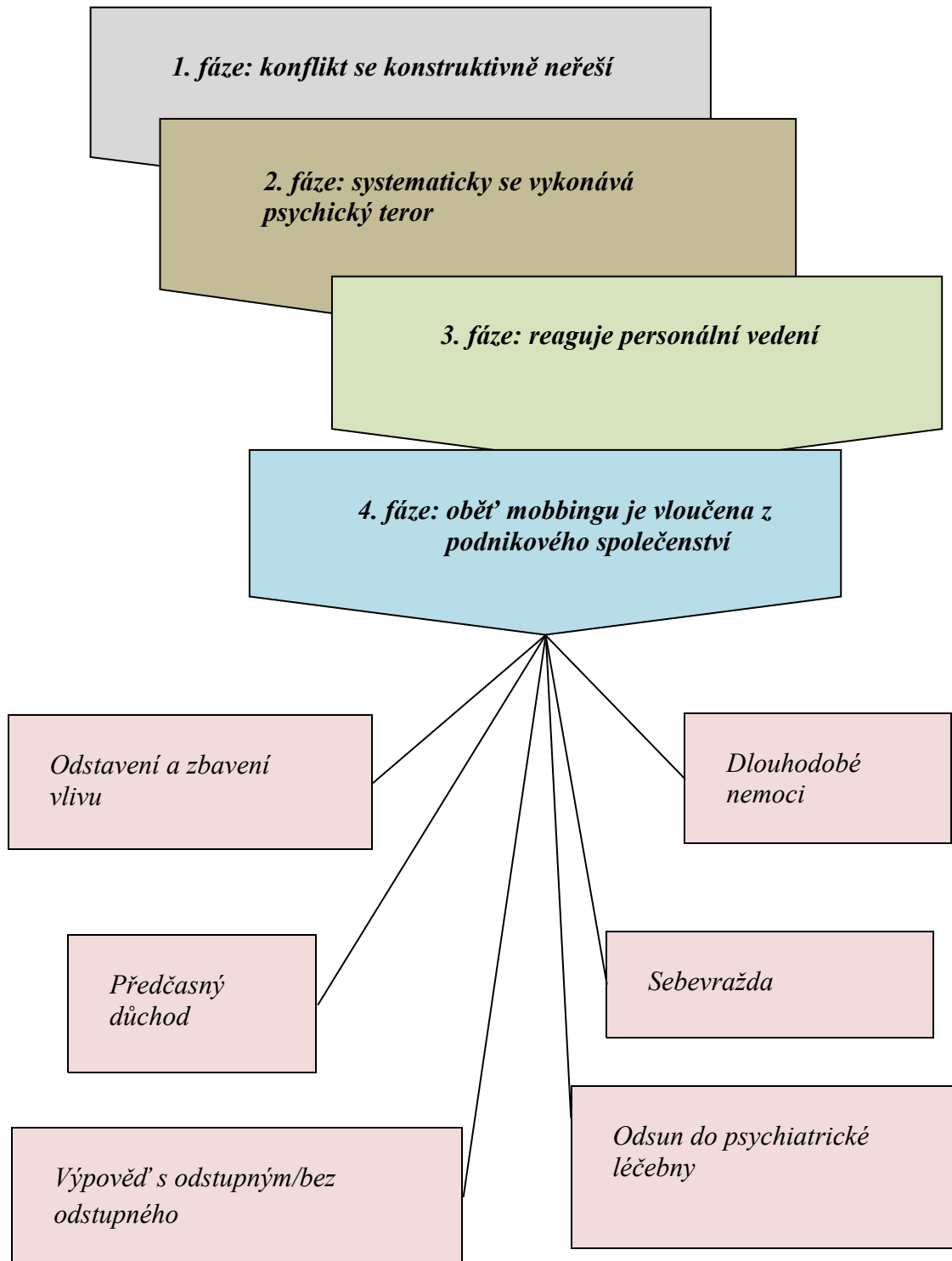
Občas jsou podnikány pokusy spor urovnat, ovšem v době kdy je již příliš pozdě. Původce mobbingu si upevnil své postavení vůči oběti natolik, že neprojevuje žádné pochopení a nesnaží se zanechat asociálního chování. Odpovědní pracovníci hodnotí situaci tak jako mobber, který zůstává nepotrestán. Pod záminkou pečovatelské povinnosti zaměstnavatele vůči zaměstnanci je pak šikanované osobě nabídnuto přeložení do jiného oddělení.⁴³

Vyloučení

Tato fáze vlastně potvrdí mobberovi jeho chování. Cíle mobbingu je dosaženo. Následuje oficiální vyloučení z pracovního kolektivu. Oběť mobbingu je pro podnik nadále neúnosná a je třeba se s ní co nejdříve rozloučit, aby nedošlo k ještě větším škodám. Pracovník je donucen k odchodu, nebo je propuštěn při příležitostně nejbližší reorganizaci firmy.

⁴³ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

Obrázek 5: Průběh mobbingu



Zdroj: KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

2.2.3 Oběti a pachatelé

Mobber

Je pachatelem mobbingu, je to agresor, člověk, který ubližuje. Pachatelem může být jak žena, tak muž. Ženy si za své oběti vybírají více ženy (asi 40 %), muži se častěji stávají terčem mobbingu mužů (asi 76 %). Muži vyvíjí větší tlak, projevuje se u nich fyzická a psychologická agrese, jsou chladnější, tvrdší, používají méně emocionálních oklik, preferují přímou cestu k odstranění oběti, často vyhrožují násilím, oběť shazují, urážejí, mají cynické poznámky, sprosté vtipy, zadržují důležité informace. Projevem mobbingu u mužů je:

- ignorování,
- upozorňování na slabé stránky,
- použití výhrůžek místo argumentů,
- cynismus,
- podsouvání nevýhodné práce.

Ženy jednají většinou skrytě, tajně, jsou ale zákeřnější, bazírují na detailech, volí pasivní agresivitu, vydírání, omezují se na mlhavé narážky, písemné příkazy, kritizují každou chybičku, vymýšlejí nové chyby, sebe ustavičně chválí, nedávají oběti možnost vyjádřit se, dokončit větu, skáčou do řeči, používají lsti, úskoky, pomluvy, rozšiřují nepravdivé zvěsti, ničí nebo schovávají věci oběti, vysmívají se. Projevem mobbingu u žen je:

- posmívání se,
- „přikládání do ohně“,
- pomluvy za zády,
- přerušování,
- narážky, významné pohledy.⁴⁴

⁴⁴ SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*. Praha:Grada 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

Typický profil pachatele mobbingu neexistuje. Je však možné vysledovat určité charakteristické znaky:

- pocit vlastní důležitosti, nepostradatelnosti a výjimečnosti,
- přehnaná soutěživost,
- silná potřeba sebezdokonalení,
- postrádání skromnosti,
- přetvářka a manipulace,
- výbušnost a nervozita.

Svobodová i Beňo⁴⁵ uvádí, že jsou tři typy mobberů podle způsobu jak se na mobbingu podílejí. Jde o strůjce, náhodné pachatele a spoluúčastníky. Strůjci vytvářejí strategie mobbingu a na oběť neustále útočí. Náhodní pachatelé vznikají při bezvýznamných konfliktech, kdy se mezi dvěma účastníky vyvine spor. Jeden získá převahu a může si vybrat, zda útoků zanechá nebo v nich bude pokračovat. Spoluúčastníci jsou rozděleni na dva druhy. Jsou to aktivní účastníci na mobbingu a ti, kteří problém přehlížejí a neupozorňují na sebe. Další rozdělení je podle převažujících motivů, které nutí agresory k mobbingu. Podle toho lze agresory rozdělit na:

Mobber závistivec a upír energie

Hlavním motivem jeho činnosti je závist. Závidí druhým to, co nemá a nenávidí je za to. Může to být vlastně cokoli, šťastné manželství, zdravé děti, majetek, dobré postavení, vlastnosti apod. Snaží se u oběti tyto přednosti zničit či přivlastnit. Znevažuje její pracovní výkon, zveličuje její drobné chyby, vyzdvihuje její slabé stránky.

VENGLÁŘOVÁ, Martina a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 184 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3174-2.

⁴⁵ SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*. Praha: Grada 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. Kariéra. ISBN 80-86517-34-9.

Mobber tyran a manipulátor

Vyžívá se v ponižování a zesměšňování oběti. Nedokáže respektovat druhé, jeho útok směřuje na jejich sebedůvěru a sebevědomí, a tím zvyšuje svoje sebehodnocení. Rád ovládá druhé a má velký talent na spouštění sporů u ostatních. Často k ničení oběti využívá třetí osobu, aby vyšel z celého konfliktu jako vítěz a ostatní byli oslabeni.

Mobber diktátor

Zde je hlavním motivem touha po moci, touha vládnout a mít kontrolu nad vším co druzí řeknou, udělají nebo čemu věří. Má potřebu být obdivován a uznáván. Rád si hraje na vedoucího, organizuje lidi kolem sebe a rozkazuje jim.

Mobber ničitel konkurence

Tento typ agresora nesnese srovnání s ostatními, bojí se, že někdo bude lepší než on. Má strach o svou pozici a další postup. Jeho cílem je zpochybnění profesní zdatnosti svého protivníka.

Nespokojený mobber

Má nízké sebehodnocení, je nejistý a nespokojený. Všechny svoje chyby a nedostatky svádí na ostatní, z nichž si vybere svoji oběť. Jeho hlavní metodou je projekce a ta mu slouží k promítání svých negativních věcí na oběť a tím ke snížení vlastních pocitů nespokojenosti.

Stresovaný mobber

Spouštěčem je velké napětí a stres na pracovišti. Mobber se s ním neumí vypořádat a snaží se odreagovat napadáním druhých. Hledá si oběť, která za něho ponese to, co sám nezvládne vydržet. Popírá tím svoje obtíže, pocity utrpení, bolesti a deprese.

Znuděný mobber

Stereotyp a nuda na pracovišti je jeden z důvodů, proč vzniká mobbing. Atmosféra dává více prostoru k vymýšlení nekalých praktik a rozvoji patologického chování.

Mobber bývalá oběť

Na první pohled je zvláštní, že člověk, který sám mobbingem prošel, začne používat takové způsoby. Důvodem je strach z opakování útoků na něj a proto začne útočit jako první. Je těžké ho odhalit, protože v nás vzbuzuje soucit a přitom a námi manipuluje.

Mobber středobod vesmíru

Mobber touží být středem pozornosti, rád se staví se do role oběti, aby mohl být litován a čerpat z toho výhody. Snaží se dotlačit oběť k nějaké reakci, aby mohl říct, že on je pouhou obětí. Posiluje v ní pocity viny a zesměšňuje ji před ostatními. Dokáže dokonale převrátit situaci ve svůj prospěch.

Oběť

Obětí se může stát každý v pracovním procesu. Postihuje naprosto normální lidi, stejnou měrou může i ženy. Obětí zpočátku nebývají lidé postižení nějakou patologií nebo spadající do kategorie obzvláště zranitelných jedinců. Proces týrání se často spustí po tom, co oběť reaguje na autoritářství svého nadřízeného a nechce se nechat podmanit. A právě schopnost odporovat autoritě navzdory nátlaku bývá příčinou, že se stane obětí agrese.⁴⁶ Obvykle se však obětí stávají osoby, které se nějak liší od ostatních. Huberová⁴⁷ vidí zvýšené riziko u osob osamocených, např. ženy v čisté mužském kolektivu, nebo pro pracovníky nějakým způsobem odlišné, třeba barvou pleti, vírou a pro osoby úspěšné a pro nově příchozí zaměstnance. Její pojetí lze uspořádat takto:

⁴⁶ HIRIGOYEN, M.F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 232 s. ISBN 80-200-0994-9.

⁴⁷ HUBEROVÁ, B: *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia 1995. ISBN 80-85186-62-4.

- Osamocená – žena v mužském kolektivu, svobodná žena mezi vdanými, ošetřovatel mezi sestřičkami, redaktor v ženském kolektivu,
- Nápadná – lidé, kteří se nějakým způsobem odlišují – cizinci, tělesně postižení, lidé s dialektem, svobodné matky mezi vdanými,
- Úspěšná – po té, co spolupracovnice dosáhla pracovního postupu, stává se terčem útoků. Motivem zde je závist ostatních pracovníků,
- Nová – přistupování k novým kolegům se sympatiemi nebo alespoň nezaujatě představuje, ač by to mělo být samozřejmostí, pro mnoho lidí značný problém.

Kratz⁴⁸ se domnívá, že mobbingu čelí spíše mladší ženy (35let) a starší muži (50let), zatímco věk původců mobbingu je přibližně 40 let.

Nelze přesně určit, kdo je možnou obětí mobbingu. Mobbing může postihnout každého a lze pozorovat jeho výskyt i ve všech oborech zaměstnání. Podle výzkumů psychologa práce profesora Zapfa hrozí především v oborech:

- zdravotnictví a sociální věci,
- školství a tělesná výchova,
- státní správa.

Vysvětluje to tím, že zaměstnanci v těchto oborech pracují často ve větších kolektivech, jsou závislejší na spolupráci, a proto spolu také víc komunikují. Středem pracovních a komunikačních procesů je přitom celá jejich osobnost, a proto skýtá větší prostor k různým útokům.

⁴⁸ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

Obrázek 6: Mobbing



Zdroj: Sanoma Media Praha s.r.o. Čtenářky Kafe.cz: Takhle nás šéf šikanuje! [online]. ©2000-2012[cit.2012-2-24]. Dostupné z :<<http://www.kafe.cz/rodina-a-domov/kariera/ctenarky-kafe-cz-takhle-nas-sef-sikanuje-972.aspx>>.

2.3 Bossing

Bossing je odmítán stejně jako mobbing jako nežádoucí zlo v pracovním procesu a je třeba ho odstranit. Bossing je variantou mobbování na pracovišti a lze jej definovat jako psychoteror na pracovišti způsobený vedoucími pracovníky.

Tento termín je odvozen z anglického slova „boss“, což znamená vedoucí, šéf, předák. Autorem označení je Nor S. Kile (1990), který takto označoval ve svých šetřeních "systematické šikanování ze strany vedoucích" a upozornil na tento negativní jev na pracovišti. Někdy se u slova bossing lze setkat také s označením RUFMORD (německé slovo *Mord* = *vražda*, *Ruf* = *pověst*) nebo s popisným překladem, „*zdraví poškozující vedení*".⁴⁹ Znamená to, že při bossingu se jedná o psychologické terorizování, které uskutečňuje na podřízených vedoucí pracovník. Praktiky nadřízeného jsou oproti těm, které používají pracovníci mezi sebou rasantnější.

⁴⁹ BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. Kariéra. ISBN 80-86517-34-9.

Nadřízení pracovníci mají k dispozici nástroje moci. Pokud vedoucí pracovníci provádějí mobbing, téměř vždy přitom využívají svého postavení nadřízeného. Většina případů šikanování se proto zakládá na svévolném, nepřiměřeném a přehnaném výkonu moci či na naprostém zneužívání moci. Takže pokud k šikaně sáhnou nadřízení, jedná se o mobbing se značně nerovnými prostředky.⁵⁰

Podle Kratochvílové⁵¹ je bossing „odručou“ mobbingu, pouze s tím rozdílem, že podřízeného deptá jeho šéf: omezuje možnosti svého zaměstnance, aby se vyjádřil, neustále kritizuje jeho práci nebo mu naopak žádnou nezažívá. Častými jsou i případy, kdy šéf požaduje například po své podřízené, aby mu chodila nakupovat, myla podlahu či prala jeho osobní prádlo. Dále uvádí „mezi oblíbené metody rovněž patří například připravit překvapení po dovolené, třeba přestěhovat stůl, odnést počítač apod.“

2.3.1 Motivy

Žádný zaměstnanec ani nadřízený spory zbytečně nevyhledává. Příčiny mobbování nadřízených nebývají v neřešených konfliktech. Nejčastějšími příčinami, které vyvolávají nebezpečný boj o moc, jsou:⁵²

- Hněv na organizaci

často manažeři přenášejí vlastní zodpovědnost za řešení problémů na bedra některým svým nepříliš oblíbeným podřízeným. Často se tak děje při reorganizaci podnikové struktury, kdy je vedením firmy přidělen vedoucímu pracovníkovi člověk, který mu nepadl do oka. Např. na místo mladé hezké slečny nastoupí na pozici sekretářky žena mnohdy starší než on sám.

⁵⁰ HUBEROVÁ, B: *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia 1995. ISBN 80-85186-62-4.

⁵¹ KRATOCHVÍLOVÁ, K.: *Šéf a šašek*. Týden č. 34, 2001, ISSN 1210-9940.

⁵² HUBEROVÁ, B: *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia 1995. ISBN 80-85186-62-4.

- Tlak shora

vedoucí přenáší svoje frustrace vyplývající ze špatného řízení či špatných osobních vztahů s vlastními nadřízenými na své podřízené, případně na jednoho podřízeného, z něhož si učiní obětního beránka.

- Negativní osobní vlastnosti vedoucího

v okamžiku kdy dotyčný jedinec získá moc, dostanou příležitost se projevit. Touha po moci, touha po vyřízení osobních účtů s některým z podřízených dostávají podporu v podobě formálního postavení a pravomoci vedoucího.

2.3.2 Projevy

Vedoucí, který šikanuje, má jiné motivy i strategie než mobber. Vyplývá to z jeho pozice nadřízeného vůči postiženému podřízenému. Hlavní projevy bossingu jsou.⁵³

- Přidělování sisyfovských úkolů

vedoucí podřízenému přiděluje jednotvárnou práci a úkoly o jejichž smyslu lze pochybovat.

- Úmyslné přidělování nevhodných úkolů

zadávání úkolů, které sice mají smysl, ale jsou hluboko pod kvalifikační úrovní i dovednostmi postiženého pracovníka. Opačnou strategií je přidělení úkolu obtížného, nezvládnutelného. Patří sem i přidělování úkolů, které jsou pro pracovníka traumatizující z osobních důvodů a které mohou pracovníka zdravotně poškodit.

⁵³ HUBEROVÁ, B: *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografía 1995. ISBN 80-85186-62-4.

- Trvalá kontrola

je nejrozšířenější strategií mobbingu nadřízeného. Postižený pracovník je kontrolován nad běžný rámec a kontrola se týká všeho, co nějakým způsobem souvisí s pracovním procesem. Jsou kontrolovány i dílčí výsledky práce, telefonní hovory, přítomnost na pracovišti a přísné dodržování pracovní doby apod.

- Nečekaná překvapení

často po delší nepřítomnosti na pracovišti (nemoc, dovolená) je pracovník po svém návratu zaskočen nějakým nepříjemným překvapením. Například jel jeho stůl přestěhován do jiné kanceláře, nebo mu na stole chybí počítač, tiskárna apod.

Další projevy bossingu jsou oklešťování kompetencí postiženého pracovníka, pracovní izolace postiženého pracovníka (pracovník není například zván na porady, není informován o důležitých rozhodnutích a celkově se mu dává najevo, že se s ním nepočítá). Mezi méně frekventované patří zpochybňování psychického stavu oběti a jakákoliv následná reakce se pak dá využít proti takto postiženému pracovníkovi.

Obrázek 7: Bossing



Zdroj: Sanoma Media Praha s.r.o. Čtenářky Kafe.cz: Takhle nás šéf šikanuje! [online]. ©2000-2012[cit.2012-2-24]. Dostupné z :<<http://www.kafe.cz/rodina-a-domov/kariera/ctenarky-kafe-cz-takhle-nas-sef-sikanuje-972.aspx>>.

2.4 Následky pro oběti

Důsledky bossingu (mobbingu) lze rozdělit na primární, sekundární a terciární. Samotných obětí bossingu se týkají primární důsledky. Každý člověk reaguje na stres způsobený šikanou na pracovišti jinak. Stres způsobený šikanou vede u postižených jedinců k prohlubujícímu se pocitu strachu. Často dochází u postižených jedinců k dobrovolné izolace a neustálé pochybnosti o sobě samém. Celkový stres a izolace jedince může narušit i soukromí, včetně rodinného zázemí postiženého, v neposlední řadě může vyústit ve zdravotní obtíže.

Primární důsledky můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin:⁵⁴

- psychické následky

deprese, poruchy koncentrace, stavy úzkosti, fobická neuróza, psychiatrické syndromy.

- psychosomatické následky

srdeční poruchy, poruchy krevního oběhu, svíravé pocity při dýchání, bolesti hlavy, šíje a zad, kožní onemocnění, onemocnění zažívacího traktu.

Psychický teror na pracovišti vede často k úplnému duševnímu a tělesnému vyčerpání. Je rychlost a míra postižení šikanované osoby je dána výchozím stavem. Jde například o tělesný a duševní stav, vlastní sebedůvěru, všeobecnou úctu, kterou osoba požívala u ostatních, společenské kontakty. Její schopnost řešit problémy a dobrá finanční situace (pokud se neobává výpovědi, má větší manévrovací prostor). Přesto i oběť s dobrými počátečními vyhlídkami nedokáže vytrvale odolávat nesmírnému tlaku. Ani početné rodiny, pevná přátelství či dlouholeté partnerské vztahy nemusí ustát změny, které se s postiženou osobou vystavenou bossingu dějí. Ti, kteří se však nechtějí

⁵⁴ SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha: Grada Publishing, 2008. 104 s. ISBN 978-247-2474-7.

poddat nátlaku a vzpírají se mohou ve svém jednání působit jako fanatici. Často se pak stává, že tyto postupné změny povahových rysů poslouží jako příležitost označit postiženého za psychicky narušenou osobu. Pokud je chování šéfa skutečně nesnesitelné, není vhodné čekat. Je vhodné vyhledat psychologa. Pod vedením zkušeného psychoterapeuta se lze naučit různé techniky, jak náročnou situaci zvládat.

2.5 Prevence patologických jevů

Nejlepší obranou proti těmto jevům je prevence. Pokud se šikana na pracovišti objeví, bude to mít negativní důsledky jak v personální, tak v ekonomické rovině. Hlavní příčinou vzniku je vždy nějaký konflikt. Konfliktům se nedá předcházet, ale dají se úspěšně řídit. Definovat obecné zásady prevence mobbingu a bossingu je velmi těžké. Každý pracovní kolektiv je malé společenství lidí, kde fungují určité principy chování. Důvody mobbingu spočívají jednak v osobě mobbera samotné a jednak ve vztahu kolegů mezi sebou. Dále mohou k mobbingu vést i špatné organizační podmínky v práci.

Nejlepší prevencí je zdravé pracovní prostředí sebedůvěra a sebejistota zaměstnanců. V rámci osobnostních vlastností Fehla⁵⁵ doporučuje vyvarovat se toho, dostat se do zrádného víru negativních postojů a emocí, protože potom by se lidé mohli ocitnout v začarovaném kruhu, z kterého není snadné uniknout. Pokud už se člověk do takové situace dostane, musí být připraven přehodnotit svůj způsob nazírání na věci.

⁵⁵ FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, c2003. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

Jako možnosti dostat se z takového začarovaného kruhu uvádí:

- opustit na pár dní dějiště konfliktu, protože jediné, co v tuto chvíli člověk potřebuje je klid, uvolněná atmosféra a příjemné prostředí,
- začít svůj konflikt zpracovávat, uspořádat si své dosavadní dojmy a zkušenosti, založit si deník, ve kterém budou zapsány vlastní myšlenky a pocity,
- analyzovat své vlastní chování, pojmenovat své úspěchy a porážky, analyzovat své silné a slabé stránky,
- pouvažovat nad tím, jak změnit a zlepšit svou současnou situaci na pracovišti, stanovit si konkrétní termínované cíle,
- postupovat krok za krokem, navázat na své pozitivní zkušenosti a posilovat své silné stránky.

Dále je nutné pěstovat kontakty s přáteli a známými. Bez dobrých a spolehlivých lidí se jen stěží podaří po delší dobu odolávat útokům, hádkám a sporům. Je potřeba věnovat mimořádnou pozornost budování své sociální sítě. Možností pro budování je:

- mít kontakt se celou svou rodinou,
- podnikat něco s přáteli,
- vybudovat si okruh známých,
- angažovat se v sociální nebo politické oblasti,
- popovídat si se sousedy,
- navštěvovat kulturní a sportovní akce,
- věnovat se koníčku, který rozšíří okruh známých lidí apod.

V rámci pracovních podmínek lze hovořit o čtyřech faktorech, které výrazně přispívají k mobbingu na pracovišti. Jsou to nedostatky v plánu práce, nevhodné chování vedení, nedostatečná ochrana jednotlivých pracovníků a nízké morální vlastnosti pracovníků v oddělení (skupinách, týmech).

Dobrý konkrétní plán práce snižuje míru stresu pracovníků, a tím i riziko jeho vybití na dalších pracovnících. Dostatečná kontrola práce jednotlivých pracovníků a

možnost spolurozhodování v pracovních záležitostech snižuje pravděpodobnost výskytu mobbingu. Hodnoty stanovené top managementem, jsou jednodušeji přijímány a integrovány do celé firemní kultury. Chování top managementu ovlivňuje jeho nižší složky a mělo by posilovat kladné mezilidské vztahy na pracovišti. Každý by měl mít právo stěžovat si a otevřeně se vyjádřit k různým pracovním situacím. Mělo by být jasně stanoveno, jaké chování se považuje za mobbing, bossing a jaké chování je akceptovatelné.

V rámci prevence mobbingu lze použít dvě metody. Jde o sociomapování a videotrénink interakcí. Sociomapování je zvláštní prostředek systému mapování vztahů mezi prvky komplexního systému, který je neurčitý a nekompletní. Metoda je využívána pro analýzu a zobrazení dat. Hlavní výhodou sociomapování je možnost integrace a efektivního zpracování velkého množství různorodých dat, která umožňuje odhalit nejen jejich strukturu, ale i dynamiku změn. Metoda se dá využít při rozvoji týmů.

Metoda videotrénink interakcí se prostřednictvím rozboru videonahrávek soustředí na zlepšení komunikace. Metoda je založena na principech dobré komunikace a na podrobné analýze interakčních prvků a vzorců. Tato analýza interakcí nabízí nový pohled na problémovou situaci a na možnosti změny. Této metody se dá využít v těch případech, kdy aktéři mobbingu mají ochotu spolupracovat na rozpoznání a změně situace.⁵⁶

Předchozí část se věnovala opatřením, které se dají činit na straně zaměstnanců. Šikana musí mít opatření i na straně zaměstnavatele. Nezřídka zaměstnavatelé před šikanou zavírají oči, nebo popírají její existenci. Stačí však věnovat lepší pozornost odchodům zaměstnanců. Pokud je počet odchodů v nějakém útvaru zvlášť vysoký, lze rozhovory s těmito zaměstnanci zjistit příčinu. Zjišťovat motivy fluktuace by pokud

⁵⁶ VAGNEROVÁ, Irena. *Mobbing jako druh kontraproduktivního pracovního chování se zaměřením na prevenci prostřednictvím sociomapování a videotréninku interakcí*. Praha: UK, 2007. 28 s. ISSN 801-5999.

možno neměl přímý nadřízený, protože mu odcházející pracovník často uvede klamné důvody.⁵⁷

Firmy často otálejí s opatřeními proti původcům mobbingu, i když jsou negativní dopady šikany na podnik viditelné. Důvody mohou být různé. Ať je to lhostejnost podnikového vedení, neschopnost nadřízeného přispět ke konstruktivnímu řešení nebo obava z nežádoucích následků. Podnik by měl vždy brát mobbing vážně a řádně prověřit vzniklou situaci. Podnik by neměl nečinně přihlížet mobbingu, ať už z morálních, nebo z ekonomických hledisek. Musí dát příslušnými opatřeními najevo, že si mobbing nepřije a ani ho nestrpí. Zaměstnavatel nesmí přehlížet, že je i podle pracovního práva povinen chránit osobnost svých zaměstnanců a pečovat o ně.⁵⁸

Základní preventivní opatření podniku je:⁵⁹

- Stanovení firemních zásad

Podnik si musí stanovit zásady spolupráce. Podniku k úspěchu přispívají jednoznačná, naprosto srozumitelná pravidla, s nimiž se zaměstnanci ztotožňují a zároveň jsou pro ně současně motivující. V těchto firemních zásadách je obsažena podniková filozofie. Je v nich zakotven soubor hodnotových představ a norem chování, všeobecné zásadní prohlášení podnikového vedení ke strategickým záměrům, definice podnikového cíle a oborů činnosti. Samozřejmostí těchto zásad by mělo být, že vyzdvihují zaměstnance jako nejdůležitější součást podniku a ustanovují obecnou povinnost důvěryplně, otevřeně a poctivě spolupracovat a hlavně by tato pravidla měla platit pro všechny zaměstnance podniku. Jen kvalifikovaní a vhodně motivovaní pracovníci rozhodují o dlouhodobé konkurenceschopnosti firmy, bez níž nemůže obstát na trhu žádný podnik. Jaké jsou mezilidské vztahy ve firmě závisí do značné míry na

⁵⁷ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

⁵⁸ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

⁵⁹ KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

stanovené podnikové filozofii a jejím důsledným praktikování. Pokud panuje v podniku atmosféra dialogu a partnerství mezi nadřízenými a podřízenými, nemělo by se šikaně na pracovišti dařit.

- Styl podnikového řízení

Způsob, jakým se vědomě, plánovitě ovlivňují zaměstnanci, aby podnik mohl plnit své cíle se odráží ve stylu řízení, odráží se v něm základní postoj nadřízeného vůči podřízeným. Styl řízení charakterizuje způsob chování vedoucího a prostředky, které si volí k řízení. Popisuje vlastně formy komunikace mezi nadřízeným a podřízenými.

Lze uvést dva druhy řízení:

- autoritativní styl řízení

ten předpokládá šéfa vybaveného velkými pravomocemi a který vykonává potřebná rozhodnutí bez spoluúčasti podřízených. Jako nadřízený si udržuje od podřízených velký odstup. V tomto stylu řízení, snadno vznikají takové vztahy a pocity, které umožní rozvoj mobbingu,

- kooperativní styl řízení

je styl řízení, kdy šéf zajišťuje optimální plnění úkolů, ale současně usiluje o maximální spokojenost zaměstnanců. Nadřízení mají v podřízených partnery, dochází k delegování úkolů, kompetencí a odpovědnosti, v podniku převládá partnerské myšlení a jednání je zbavené nátlaku, nezdravé ctižádosti.

V tomto kooperativním pracovním klimatu je nebezpečí mobbingu jen nepatrné.

Podnikové krizové centrum

Zřízení mobbingového krizového centra, nebo přijetí pracovníka se zvláštní pověřením se vyplatí pouze ve větších podnicích. Tento krok může povzbudit šikanované zaměstnance a pomoci urovnat vzniklé konflikty. Úkolem tohoto centra by

mělo být poskytování informací a osvěta k problematice mobbingu na všech podnikových úrovních , upozorňování na její nebezpečnost a záludnost. Tato centra by měli vést zkušení psychologové, lékaři či sociální pracovníci - pedagogové s doplňkovým vzděláním v oboru psychologie práce.

- Kolektivní smlouva

Je zvláštní formou prevence proti mobbingu. Podle jejich znění mají všichni pracovníci podniku zakázáno dopouštět se mobbingu a jsou povinni ho potírat. Uzavřené kolektivní smlouvy nesmějí být pouhá prázdná vyhlášení , ale je nutné, aby se jejich znění naplňovalo v praxi. Vedení podniku musí takové smlouvy jak dodržovat, tak naplňovat.

- Pracovně právní kroky

Další obranou proti mobbingu se stále častěji stává využití postupů daných zákonem a tím je žaloba. Ze zákona je zaměstnavatel povinen svému zaměstnanci vytvářet příznivé pracovní podmínky.

2.5.1 Občanská odvaha

Občanská odvaha je především spojována s politikou a občansko-politickým vzděláváním. Termín civilcourage se objevuje zvláště u nevládních neziskových společností a různých sociálních iniciativ, které upozorňují na problémy a navrhují jejich řešení. Většinou se vyjadřují k palčivým problémům společnosti a navrhují zákonodárcům různá řešení. Občanská odvaha je tedy vlastně účast na řešení konfliktů což souvisí i s všeobecnou problematikou šikany. Pokud je člověk šikanován, je jistě věcí občanské odvahy, pokud se někdo šikanované osoby zastane, nebo při bossingu dokáže spolupracovník tuto činnost dosvědčit.

2.5.2 Právní úprava

Na rozdíl od některých jiných států nemá Česká republika mobbing, bossing a podobné typy násilí uzákoněny. Jejich žalovatelnost je tedy obtížná. Lze se odvolat na Listinu základních práv a svobod. V článku 1 se píše, že: „Lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní lidská práva a svobody jsou nezadatelné, nezcizitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné.“

Další ustanovení lze nalézt v článku 10:

1. Každý má právo, aby byla zachována jeho lidská důstojnost, osobní čest, dobrá pověst a chráněno jeho jméno.
2. Každý má právo na ochranu před neoprávněným zasahováním do soukromého a osobního života.
3. Každý má právo na ochranu před neoprávněným shromažďováním, zveřejňováním nebo jiným zneužíváním údajů o své osobě.

Zásadu rovnosti a zákazu diskriminace zakotvuje i mnoho norem mezinárodního práva.

Jsou to například:

- Úmluva Rady Evropy o ochraně lidských práv a základních svobod (č. 209/1992 Sb.),
- Všeobecná deklarace lidských práv přijatá OSN v roce 1948, která zakotvuje všeobecný zákaz všech forem diskriminace,
- Mezinárodní pakt o občanských a politických právech z roku 1966 (č. 120/1976 Sb.),
- Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech z roku 1966 (č. 120/1976 Sb.).

Dalším použitelným dokumentem je Zákoník práce, který v §16 zakotvuje povinnost zaměstnavatele zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zakazuje v pracovněprávních vztazích jakoukoliv diskriminaci zaměstnanců. Je zakázáno i takové jednání zaměstnavatele, které diskriminuje nikoliv přímo, ale až ve svých důsledcích. Ochrana zaměstnance je zakotvena i v § 14 odst. 1 a 2 Zákoníku práce, který stanoví, že výkon práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů nesmí bez právního důvodu zasahovat do práv a oprávněných zájmů jiného účastníka pracovně právního vztahu a nesmí být v rozporu s dobrými mravy. Stejně tak nesmí být zaměstnanec znevýhodněn pro to, že se zákonným způsobem domáhá svých práv z pracovněprávních vztahů. V odstavci 3 se ukládá zaměstnavateli povinnost projednat se zaměstnancem nebo na jeho žádost s odborovou organizací nebo radou zaměstnanců anebo zástupcem pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stížnost zaměstnance na výkon práv a povinností vyplývajících z pracovně právních vztahů. Zákoník práce uvádí úpravu institutů rovného zacházení a zákazu diskriminace jen v omezeném rozsahu.

Další možností je využití občanského zákoníku a to ustanovení § 11 - § 16. Podle § 11 má fyzická osoba právo na ochranu své osobnosti, zejména života a zdraví, občanské cti a lidské důstojnosti, jakož i soukromí, svého jména a projevů osobní povahy. V § 13 se také uvádí, že fyzická osoba má právo se zejména domáhat, aby bylo upuštěno od neoprávněných zásahů do práva na ochranu její osobnosti, aby byly odstraněny následky těchto zásahů a aby jí bylo dáno přiměřené zadostiučinění. V § 16 se dále uvádí, že kdo neoprávněným zásahem do práva na ochranu osobnosti způsobí škodu, odpovídá za ni podle ustanovení tohoto zákona o odpovědnosti za škodu.

Ve výjimečných případech by se dalo využít i trestního práva, pokud by chování nabylo až trestněprávního hlediska. Využít by se dalo například §184 – trestný čin pomluva, §180– trestný čin neoprávněného nakládání s osobními údaji, §177- trestný čin útisk apod.

Je nejspíš chybou, že při přípravě antidiskriminačního zákona nedošlo k zařazení mobbingu a bossingu jako konkrétně vyjmenovaných nepřipustných jednání. V mnoha zemích již existují i samostatné antimobbingové zákony, které účinnou formou řeší symptomy, formy a důsledky dlouhodobého a systematického týrání na pracovišti.

3. ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části jsem se pokusila získané poznatky z literatury využít při dotazování a zjišťování zda a jak se projevuje problematika šikany ve zdravotnickém zařízení.

3.1 Cíl a metodika výzkumu

V analytické části pro sběr dat byla využita metoda dotazování. Po sestavení dotazníku bylo osloveno 100 respondentů z krajské nemocnice Kladno a požádáno o jeho vyplnění. Cílem bylo zjistit povědomí o výskytu mobbingu na vybraném pracovišti. Provéřit, zda se zaměstnanci na pracovišti se šikanou setkali a pokud ano, jakým způsobem byla či nebyla řešena.

3.2 Výzkumné otázky a výzkumný vzorek

Stručný dotazník obsahoval 20 uzavřených otázek (možnost výběru pouze z předem stanovených odpovědí). Výzkumným vzorkem bylo 100 náhodně oslovených respondentů z krajské nemocnice Kladno, kteří měli možnost dotazník anonymně vyplnit. Osloveni byli zaměstnanci od lékařů po pomocný personál.

3.3 Analýza a interpretace dat, grafické vyjádření

Výsledky výzkumu jsou zpracovány do tabulek, která ukazuje odpovědi jednak v absolutní hodnotě, jednak v procentech. Dále jsou hodnoty převedeny do grafické podoby.

1) *Jaké je Vaše pohlaví?*

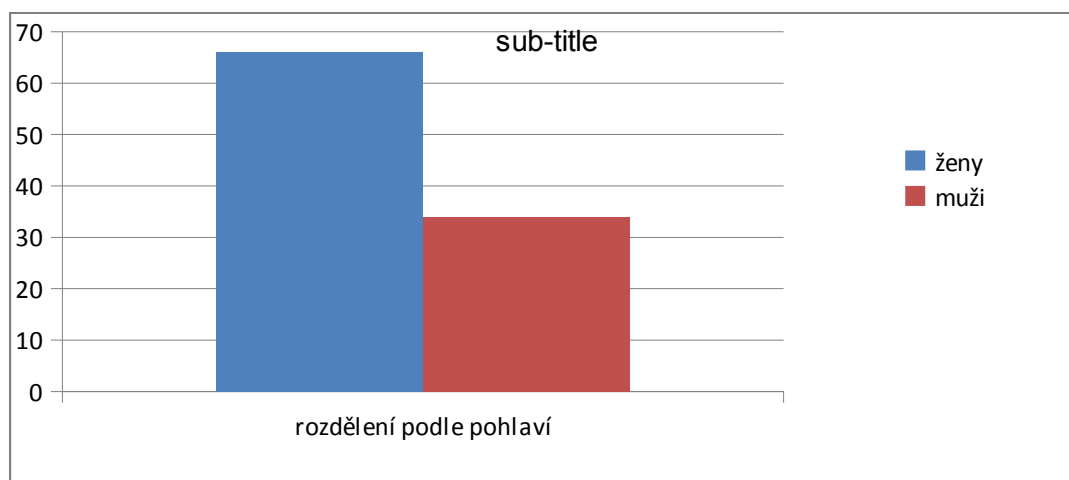
Tab. 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Žena	66	66
Muž	34	34

Zdroj : Dotazník „mobbing“

Dotazníky vyplnily z více než poloviny ženy. Je to dáno strukturou zaměstnanců ve zdravotnictví. Z tabulky 4 je zřejmé, že nejvíce respondentů bylo se středním nebo vyšším odborným vzděláním. Toto vzdělání mají ve zdravotnictví především ženy.

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví



Zdroj : Dotazník „mobbing“

2) Jaký je Váš věk?

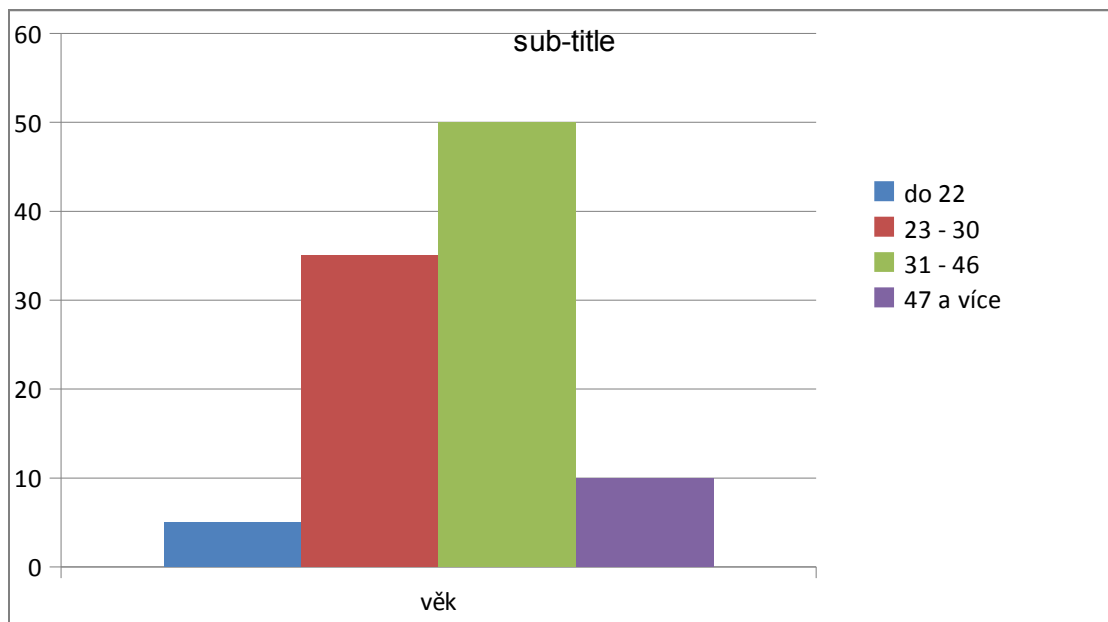
V anketě byl kladen důraz na zaměstnance, kteří již mají dlouhodobější pracovní zkušenosti. Vzhledem k tomu, že se ankety zúčastnilo více žen, je dobré že 50 % respondentů bylo ve věku 31 až 46 let. Je totiž třeba zohlednit, že ženy část pracovního života zůstávají doma na mateřské dovolené (tab. 2).

Tab. 2: Rozdělení respondentů podle věku

věk	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Do 22 let	5	5
23 – 30	35	35
31 – 46	50	50
47 a více	10	10

Zdroj : Dotazník „mobbing“

Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku



Zdroj : Dotazník „mobbing“

3) Kolik má vaše oddělení zaměstnanců?

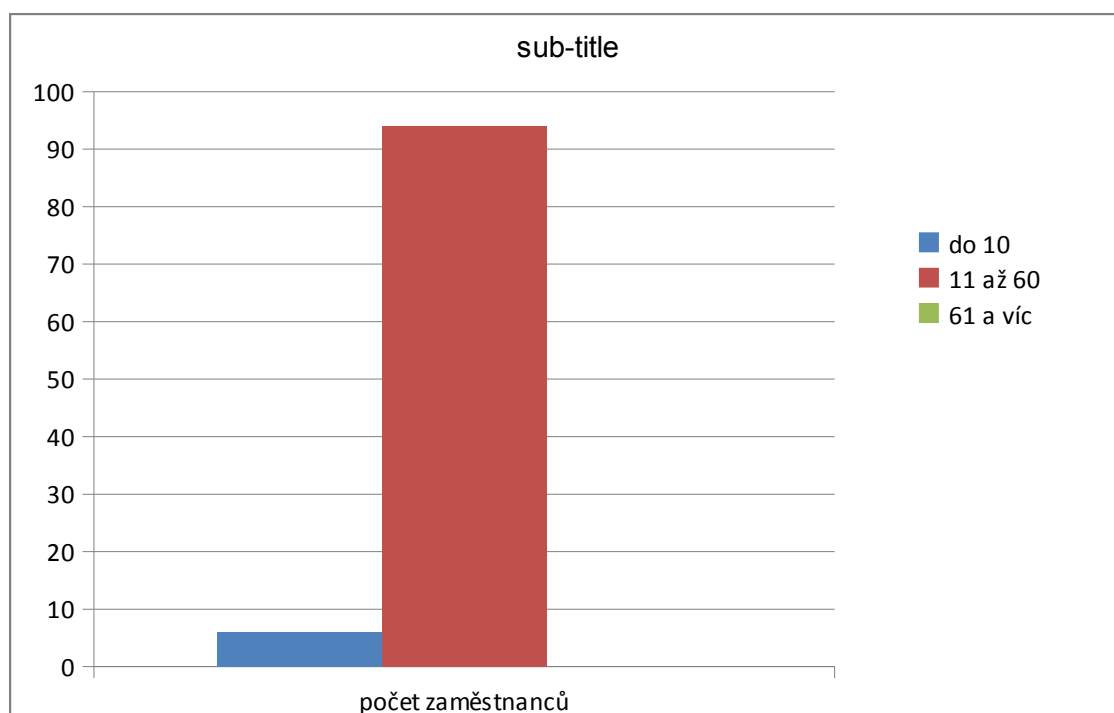
Z grafu 3 je patrné, že nejvíce respondentů bylo z větších oddělení, což je dáno charakterem krajské nemocnice.

Tab. 3: Počet zaměstnanců na oddělení

Počet zaměstnanců	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Do 10	6	6
11 – 60	94	94
61 a více	0	0

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 3: Počet zaměstnanců na oddělení



Zdroj: Dotazník „mobbing“

4) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

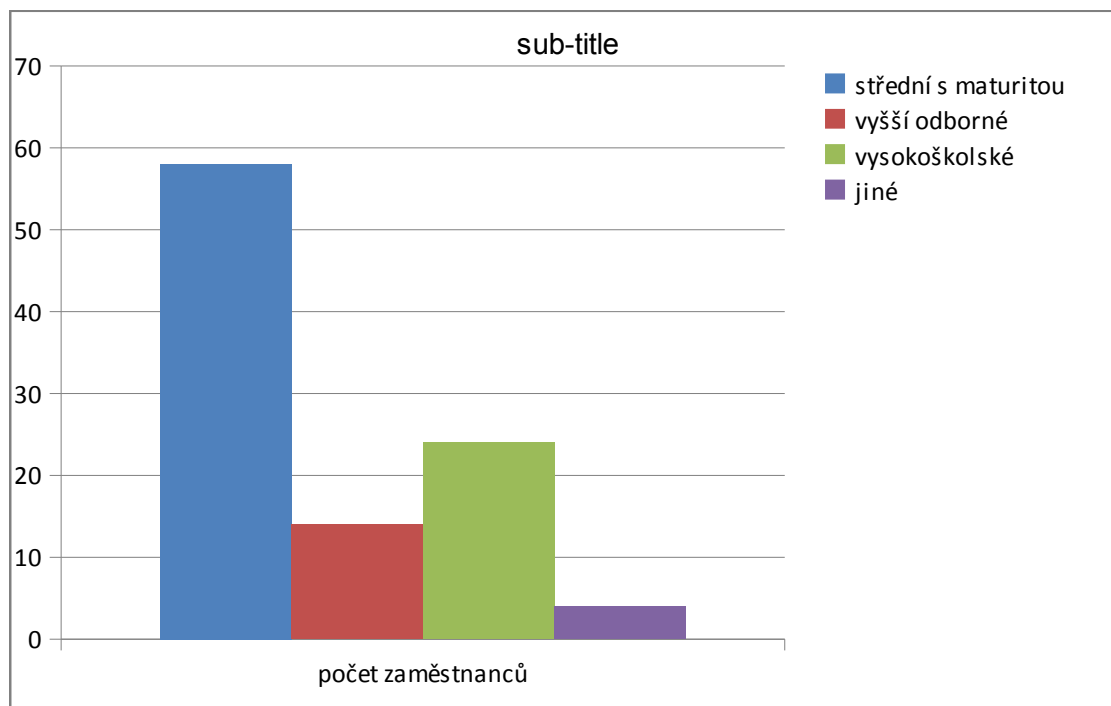
Jak bylo již zmíněno u první otázky odráží struktura vzdělání i rozdělení podle pohlaví. Osloveni byli jak lékaři, tak střední a nižší zdravotnický personál což je zřejmé z tabulky 4.

Tab. 4: Dosažené vzdělání

vzdělání	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
střední s maturitou	58	58
vyšší odborné	14	14
vysokoškolské	24	24
jiné	4	4

Zdroj : Dotazník „mobbing“

Graf 4: Dosažené vzdělání



Zdroj: Dotazník „mobbing“

5) Co si představujete pod pojmem „mobbing“ ?

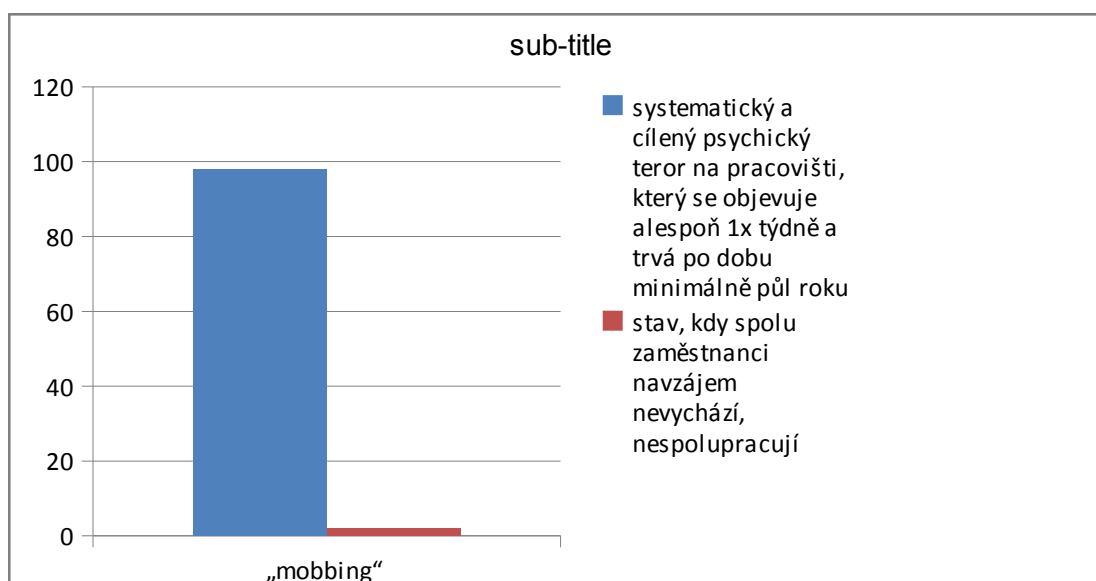
Vyhodnocení otázky 5 (graf 5) ukazuje, že dnes jsou pracovníci dobře seznámeni s problematikou šikany na pracovišti a neměli by mít tedy problém toto chování rozpoznat.

Tab. 5: Co je to mobbing

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
průzkum spokojenosti zaměstnanců	0	0
systematický a cílený psychický teror na pracovišti, který se objevuje alespoň 1x týdně a trvá po dobu minimálně půl roku	98	98
stav, kdy spolu zaměstnanci navzájem nevychází, nespolupracují	2	2
nevím	0	0

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 5: Co je to mobbing



Zdroj: Dotazník „mobbing“

6) Jaká atmosféra panuje na vašem pracovišti?

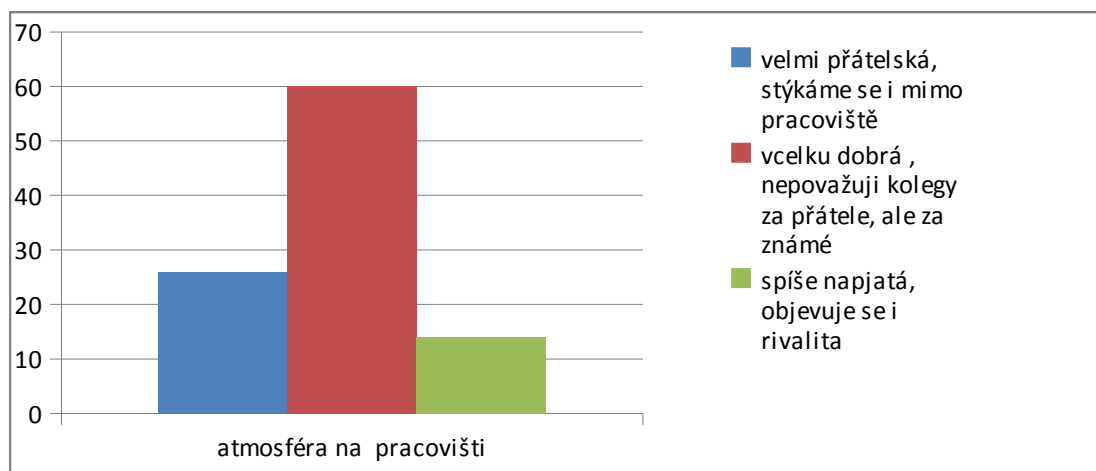
Více než polovina dotazovaných je s atmosférou na svém pracovišti spokojená a čtvrtina považuje atmosféru na pracovišti za vyloženě přátelskou. Přesto 14 % cítí atmosféru jako napjatou s projevující se rivalitou (tab. 6).

Tab. 6: Atmosféra na pracovišti

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
velmi přátelská, stýkáme se i mimo pracoviště	26	26
vcelku dobrá , nepovažují kolegy za přátele, ale za známé	60	60
spíše napjatá, objevuje se i rivalita	14	14
neúnosná, konflikty jsou na denním pořádku	0	0

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 6: Atmosféra na pracovišti



Zdroj: Dotazník „mobbing“

7) Funguje na Vašem pracovišti týmová spolupráce?

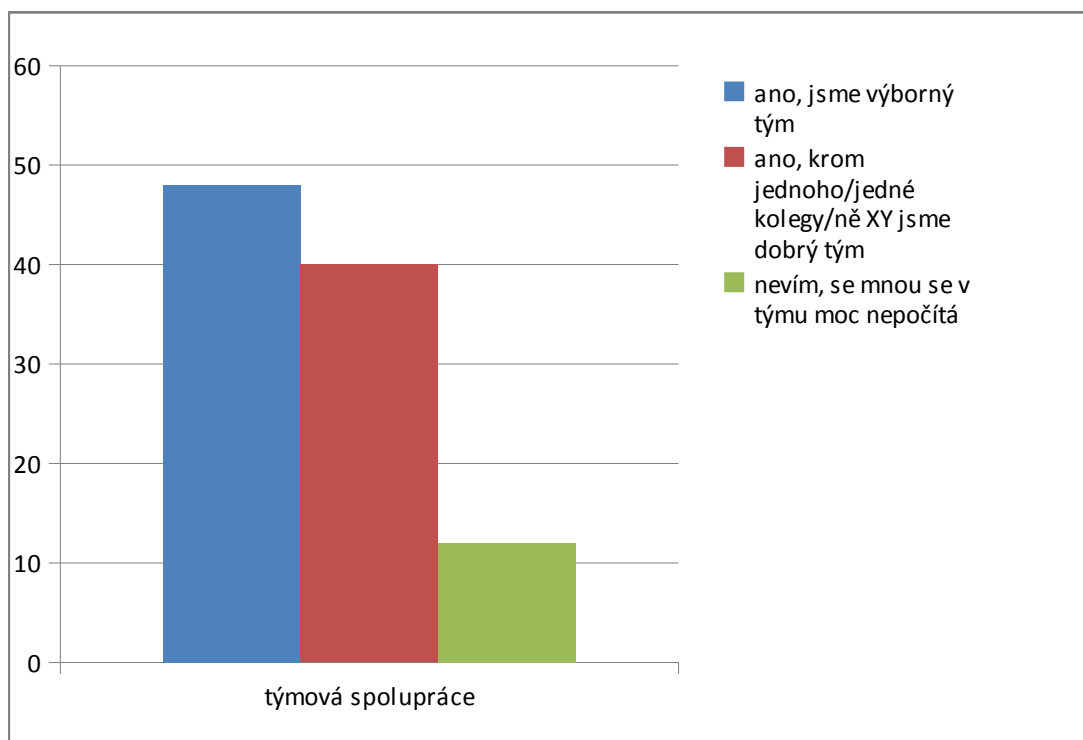
Z tabulky 7 je zřejmé, že až 50 % respondentů si myslí, že jsou dobrý kolektiv. 40 % toto udává s výhradou. Přesto 12 % respondentů na tuto otázku nedokáže odpovědět a nemá vlastně dobré pocity z týmu ve kterém pracuje.

Tab. 7: Týmová práce na pracovišti

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
ano, jsme výborný tým	48	48
ano, krom jednoho/jedné kolegy/ně XY jsme dobrý tým	40	40
nevím, se mnou se v týmu moc nepočítá	12	12

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 7: Týmová práce na pracovišti



Zdroj: Dotazník „mobbing“

8) Máte s kolektivem konflikty?

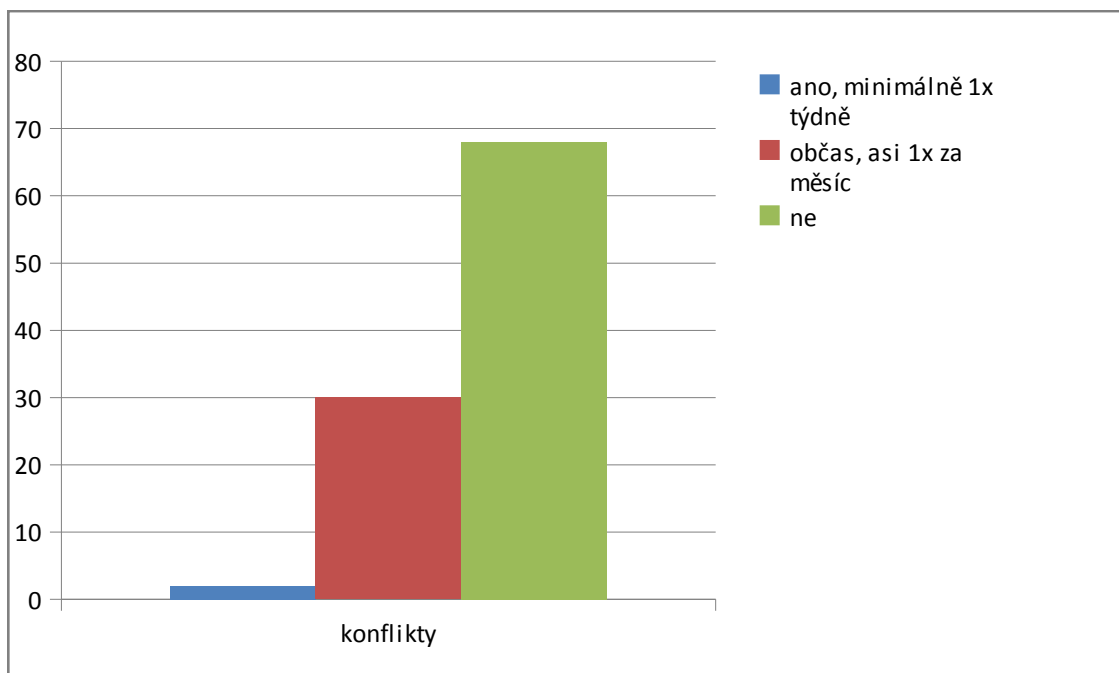
Konflikt je v komunikaci běžná věc, je s podivem, že 68 % uvádí, že konflikty nemá. Oproti tomu 2 % má konflikty minimálně 1 x týdně. Z tabulky 8 je vidět, že 30 % uvedlo, že konflikt má občas, což odpovídá dobré komunikaci v kolektivu.

Tab. 8: Konflikty s kolektivem

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
ano, minimálně 1x týdně	2	2
občas, asi 1x za měsíc	30	30
ne	68	68

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 8: Konflikty s kolektivem



Zdroj: Dotazník „mobbing“

9) Dostáváte k výkonu své práce všechny potřebné informace?

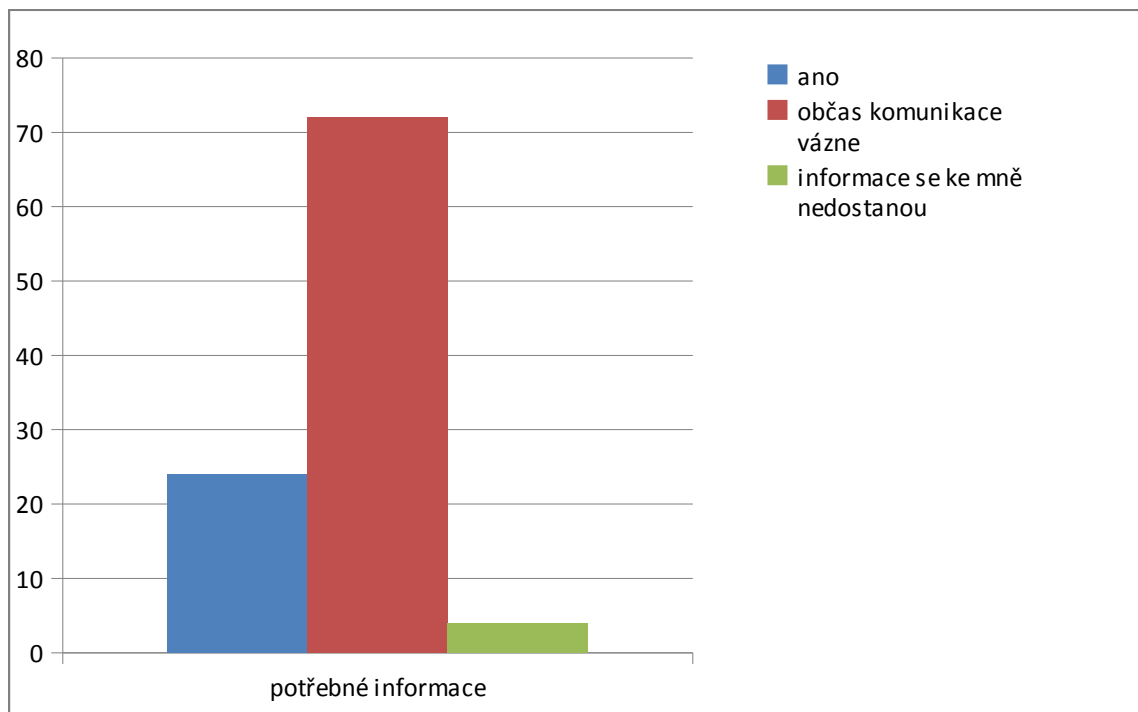
Z grafu 9 lze vyčíst, že jen čtvrtina respondentů dostává všechny informace, které potřebuje ke své práci. Až tři čtvrtiny respondentů uvádějí, že komunikace není na dostatečné úrovni a 4 % nedostávají informace vůbec.

Tab. 9: Získávání informací

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
ano	24	25
občas komunikace vážne	72	72
informace se ke mně nedostanou	4	4

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 9: Získávání informací



Zdroj: Dotazník „mobbing“

10) Pokud odvedete skvělý pracovní výkon, jste za to pochváleni nebo finančně odměněni?

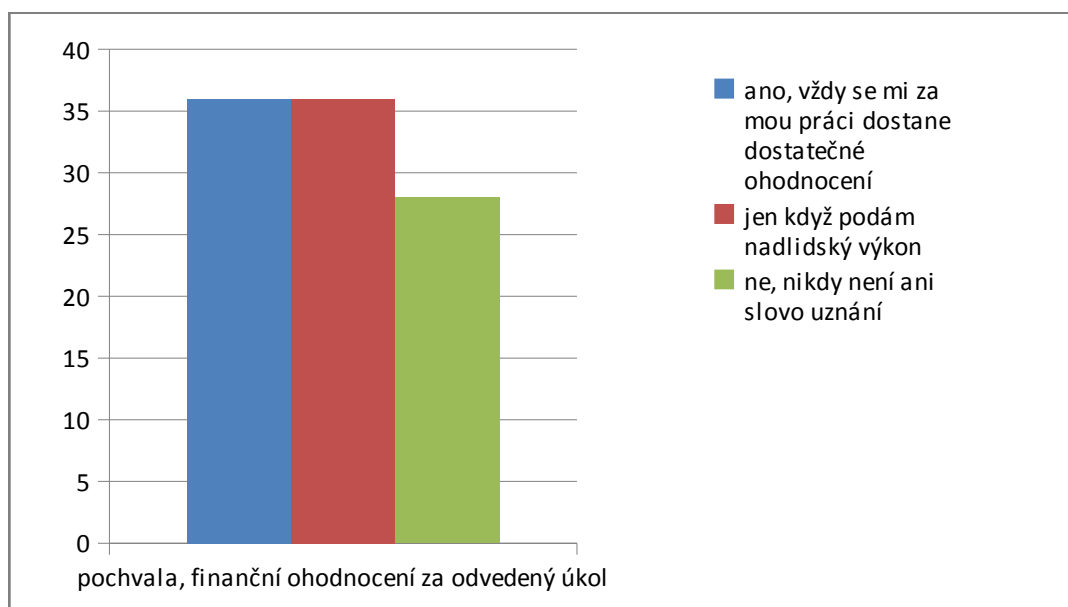
Pouze 36 % zaměstnanců je nějak motivováno za svou dobrou práci, u dalších 36 % je to pouze při podání mimořádného výkonu a varující může být, že více než čtvrtina není nijak motivována k provádění kvalitní práce (tab. 10).

Tab. 10: Motivace za pracovní výkon

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
ano, vždy se mi za mou práci dostane dostatečné ohodnocení	36	36
jen když podám nadlidský výkon	36	36
ne, nikdy není ani slovo uznání	28	28

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 10: Motivace za pracovní výkon



Zdroj: Dotazník „mobbing“

11) Šíří se u Vás na pracovišti pomluvy?

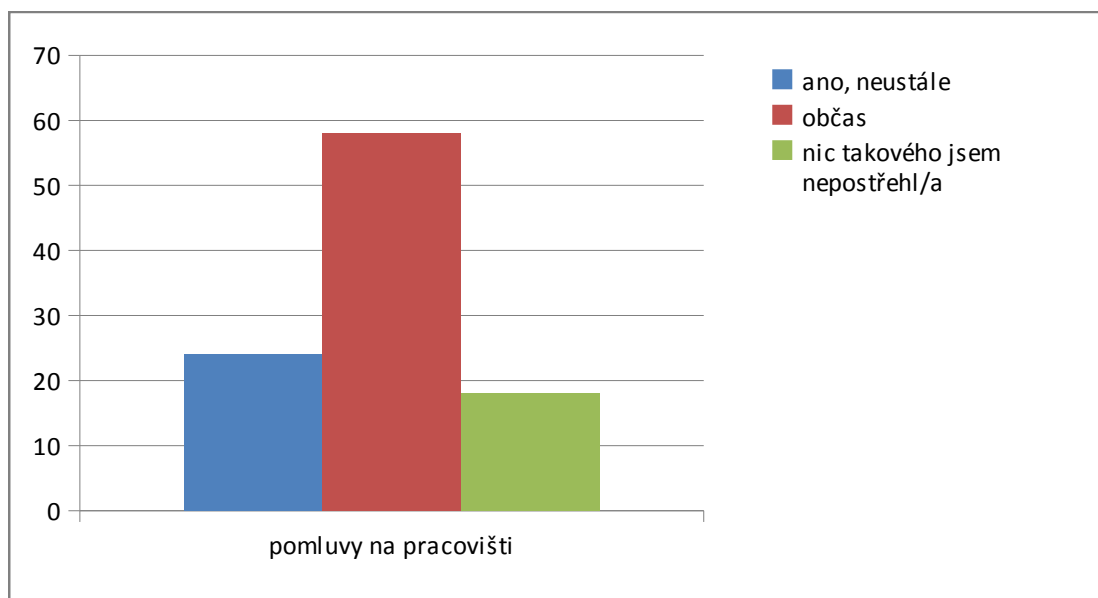
Problematiku pomluv na pracovišti je závažná a nelze ji podceňovat. Až 82% respondentů kteří se zúčastnili tohoto průzkumu to dotvrzuje. Pouze v 18 % uvádí respondenti, že si ničeho nevšiml.

Tab. 11: Pomluvy

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
ano, neustále	24	24
občas	58	58
nic takového jsem nepostřehl/a	18	18

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 11: Pomluvy



Zdroj: Dotazník „mobbing“

12) Jak vypadá komunikace s kolegy na Vašem pracovišti?

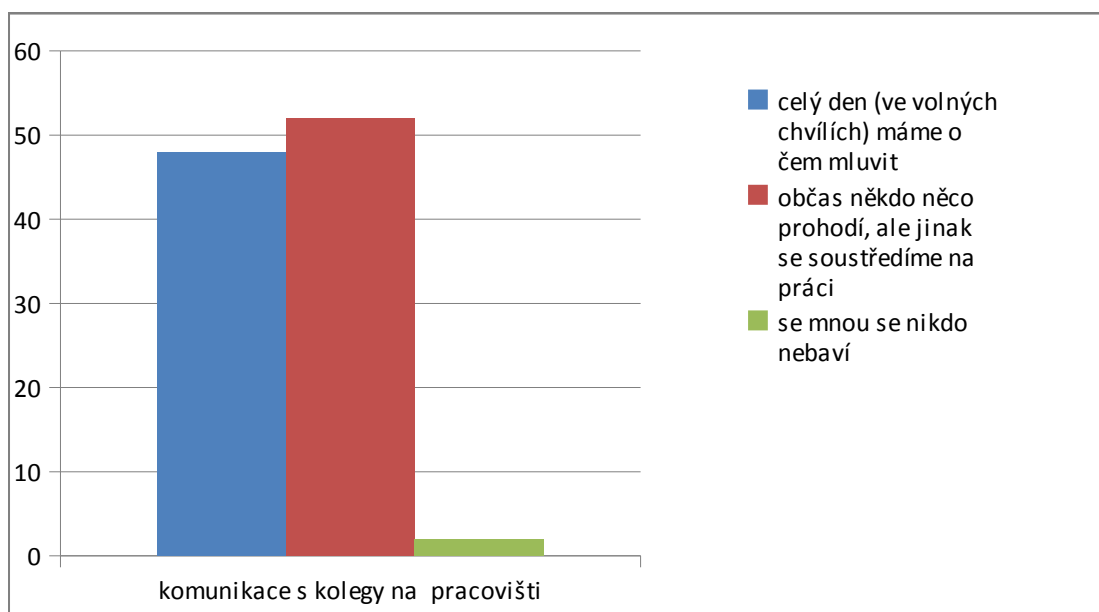
Podle výsledků z tabulky 12 se dá odvodit, že komunikace na pracovištích nečiní nikomu žádné problémy.

Tab. 12: Komunikace na pracovišti

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
celý den (ve volných chvílích) máme o čem mluvit	48	48
občas někdo něco prohodí, ale jinak se soustředíme na práci	50	50
se mnou se nikdo nebaví	2	2

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 12: Komunikace na pracovišti



Zdroj: Dotazník „mobbing“

13) Chodíte rád/a do svého zaměstnání?

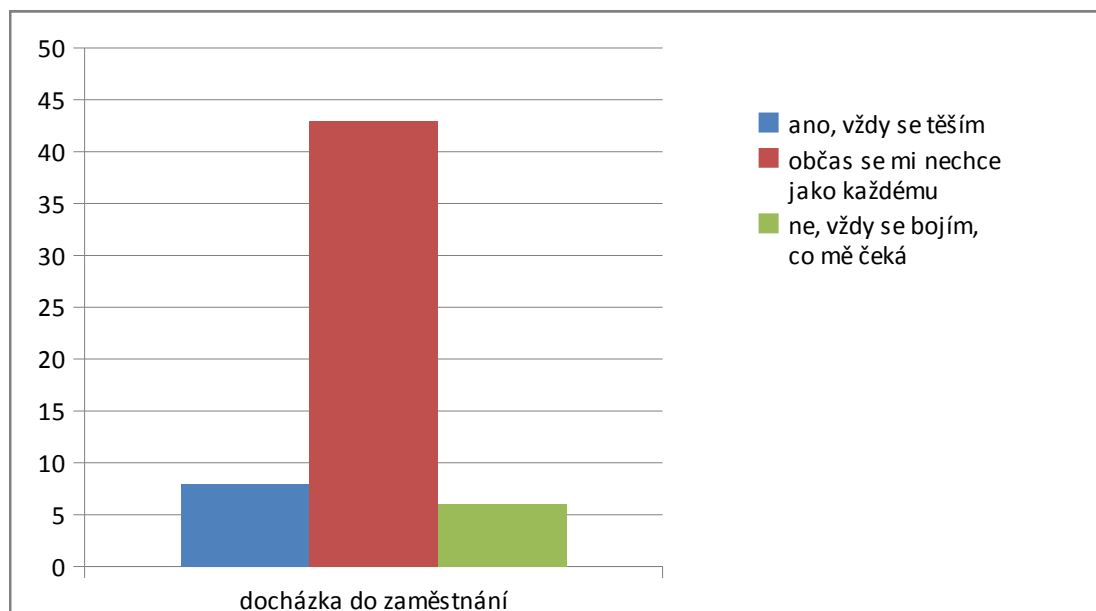
Ačkoliv 43 % chodí do práce nejspíš ráda a občas se jim nechce a 8 % se vždy těší, dalších 43 % si nedokázalo vybrat z nabízených odpovědí a nedokázalo svůj vztah ke své práci vtěsnat do tří nabízených odpovědí (graf 13).

Tab. 13: Docházka do zaměstnání

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
ano, vždy se těším	8	8
občas se mi nechce jako každému	43	43
ne, vždy se bojím, co mě čeká	6	6

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 13: Docházka do zaměstnání



Zdroj: Dotazník „mobbing“

14) Řekl/a jste někdy svým nadřízeným/ kolegům, že se Vám nelíbí jejich způsob jednání s Vámi?

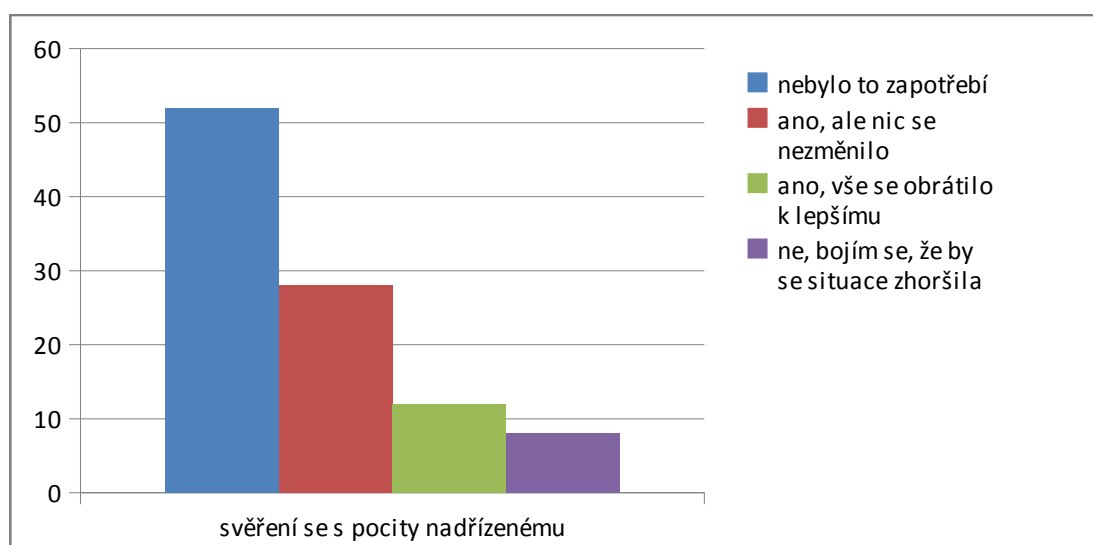
Téměř polovina zaměstnanců zažila jednání, které jim nebylo příjemné. Většina z nich se ozvala a řekla, že je jim tento způsob jednání nepříjemný. Výsledkem, který není překvapující bylo, že v 70 % případů se nic nezměnilo. Celých 8 % z dotazovaného souboru se navíc ani nepokusilo (tab. 14).

Tab. 14: Vyjednávání s kolegy

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
nebylo to zapotřebí	52	52
ano, ale nic se nezměnilo	28	28
ano, vše se obrátilo k lepšímu	12	12
ne, bojím se, že by se situace zhoršila	8	8

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 14: Vyjednávání s kolegy



Zdroj: Dotazník „mobbing“

15) Kolikáté je to Vaše pracoviště?

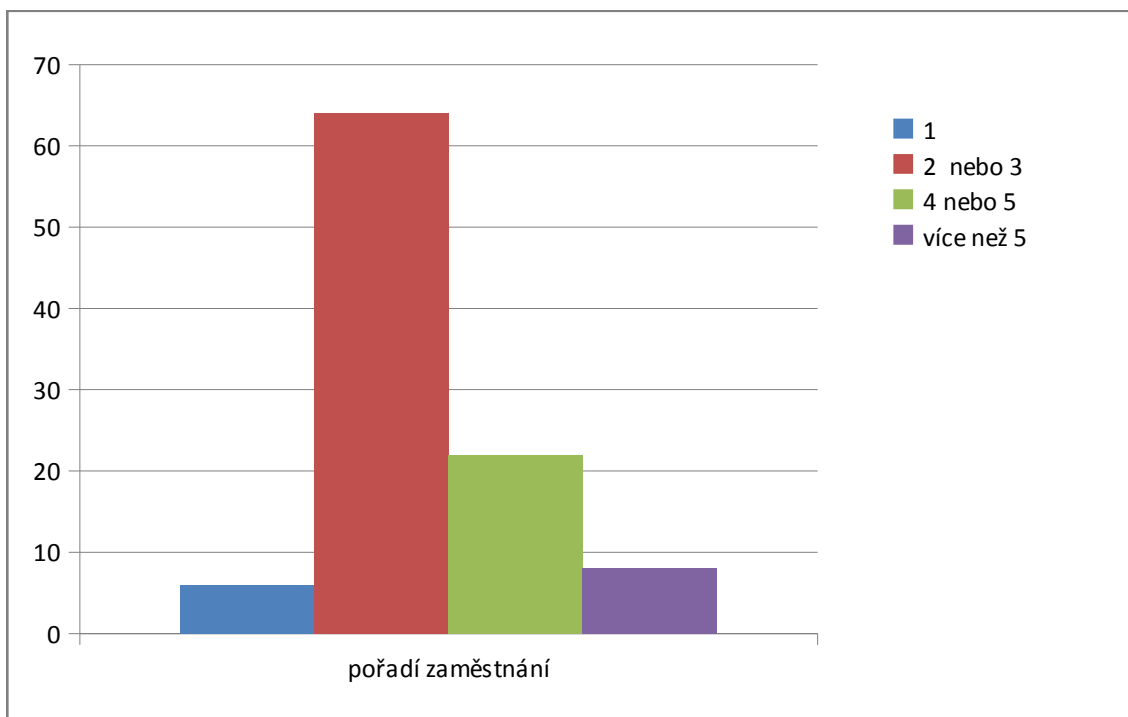
Z tabulky 15 je zřejmé, že pracovníci často zaměstnání nemění, nejvíce jich uvedlo, že současné zaměstnání je druhé nebo třetí – 64 % a 6 % první, což může souviset s věkovou strukturou (tab. 15 a 2).

Tab. 15: Pořadí pracoviště

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
1	6	6
2 – 3	64	24
4 – 5	22	22
více než 5	8	8

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 15: Pořadí pracoviště



Zdroj: Dotazník „mobbing“

16) Proč jste odešel/a z předešlého pracoviště?

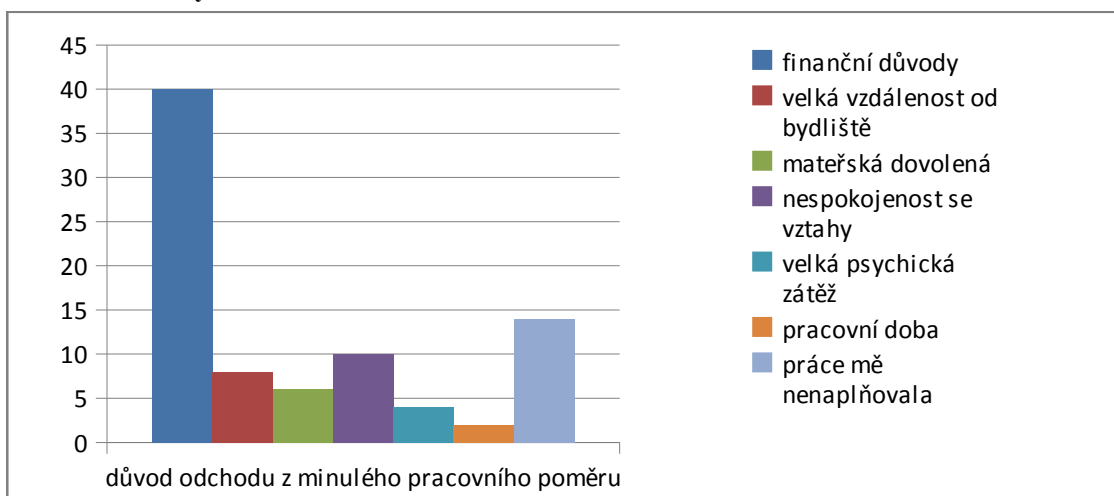
Největší procento (40 %) uvedlo, že předešlé pracoviště opustilo z finančních důvodů, další důležité důvody byly právě nespokojenost se vztahy na pracovišti a potom pocit nenaplnění z práce (tab. 16).

Tab. 16: Důvody odchodu

důvody	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
finanční důvody	40	40
velká vzdálenost od bydliště	8	8
mateřská dovolená	6	6
nespokojenost se vztahy	10	10
velká fyzická zátěž	0	0
velká psychická zátěž	4	4
pracovní doba	2	2
práce mě nenaplnovala	14	14

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 16: Důvody odchodu



Zdroj: Dotazník „mobbing“

17) Jak dlouho pracujete na současném pracovišti?

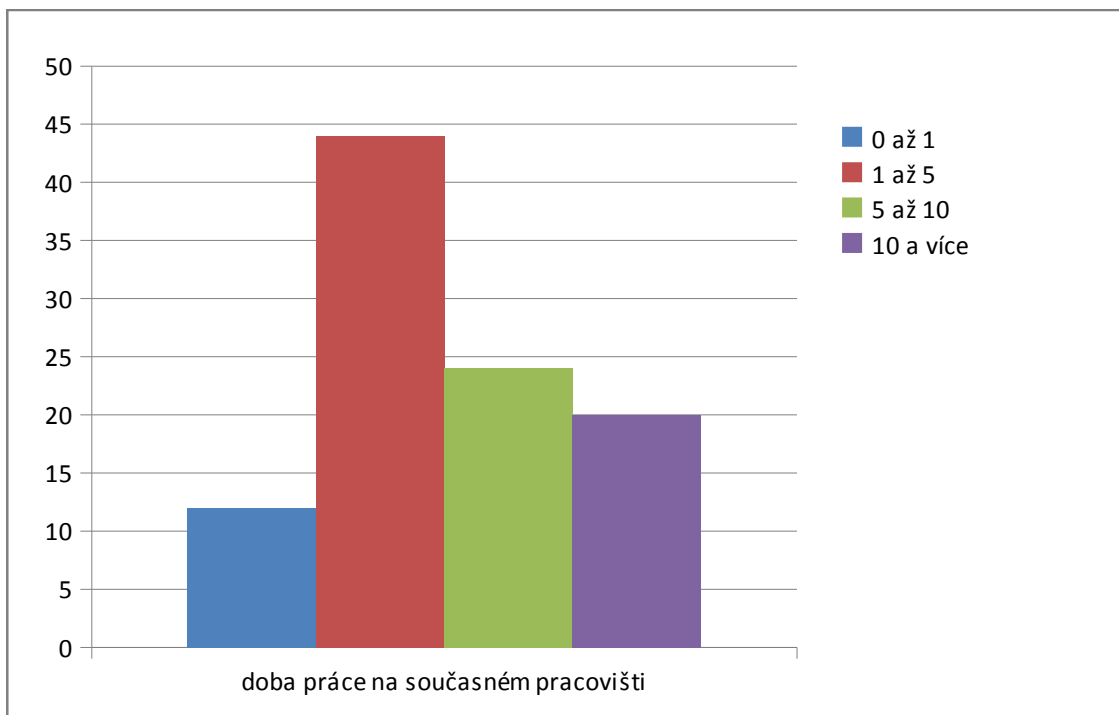
Téměř polovina, 44 %, pracuje na současném pracovišti do 5 let, 24 % pracuje na pracovišti v rozmezí od 5 do 10 let, nad 10 let pracuje celá pětina dotazovaných. Z toho se dá odvodit celkem nízká míra fluktuace pracovníků.

Tab. 17: Doba zaměstnání

roky	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
0 – 1	12	12
1 – 5	44	44
5 – 10	24	24
10 a více	20	20

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 17: Doba zaměstnání



Zdroj: Dotazník „mobbing“

18) Jste na současném pracovišti spokojený/á?

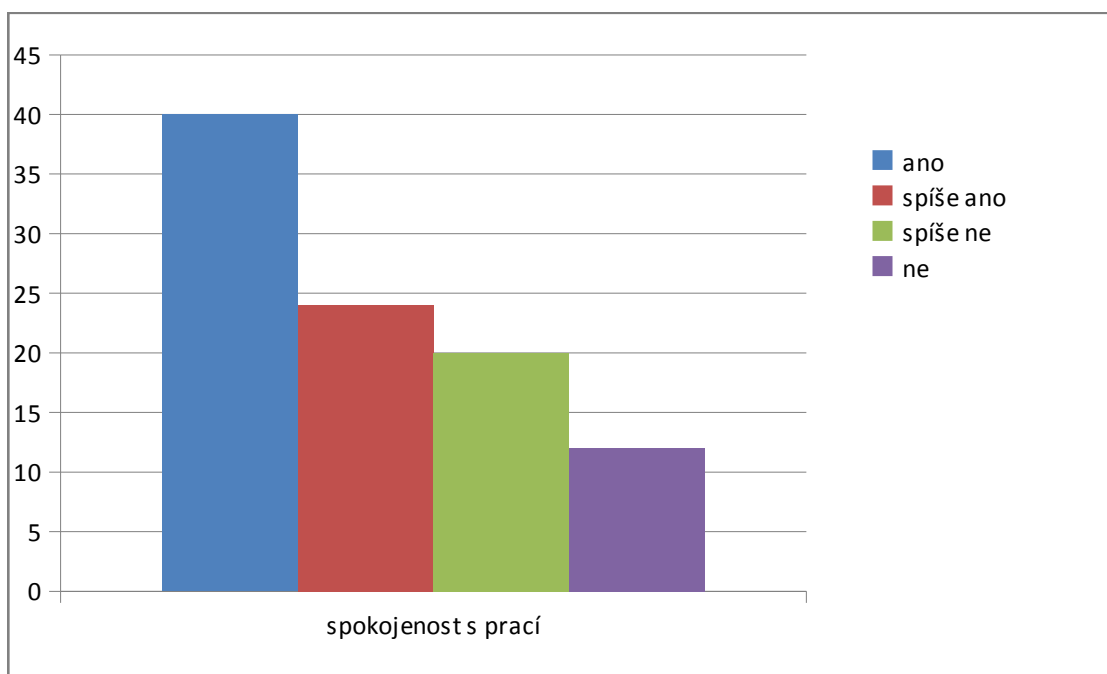
Více než polovina dotazovaných je na svém pracovišti a se svojí prací spokojena, přesto 32 dotazovaných spokojeno není. Několik respondentů na tuto otázku neodpovědělo (tab. 18).

Tab. 18: Spokojenost se zaměstnáním

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
Ano	40	40
Spíše ano	24	24
Spíše ne	20	20
ne	12	12

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 18: Spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: Dotazník „mobbing“

19) V případě ne, označte důvody

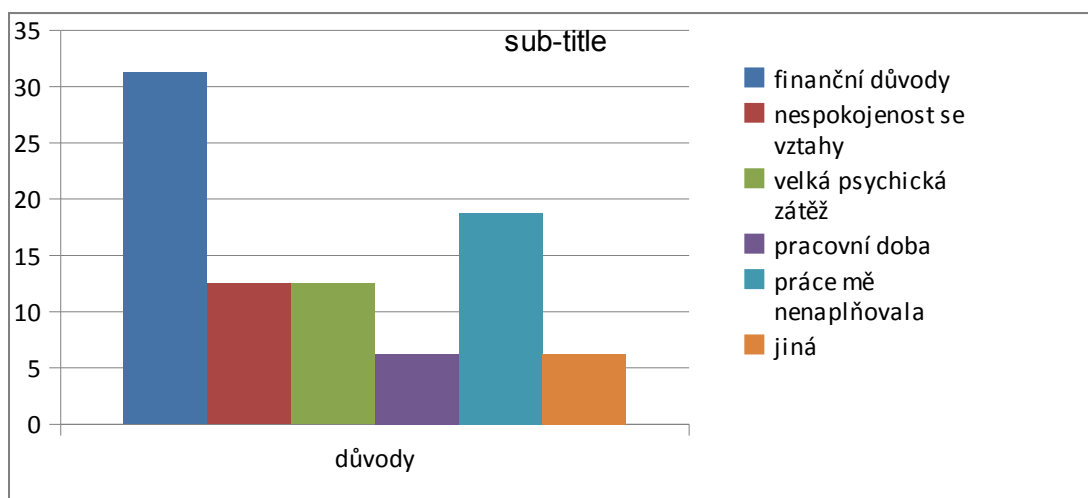
Ti kteří uvedli, že nejsou spokojeni v zaměstnání podle tabulky 19 nejčastěji zmiňují opět finanční důvody a na druhém místě je pocit nenaplnění ze své práce, stejným procentem je hodnocena psychická zátěž a vztahy na pracovišti.

Tab. 19: Důvody nespokojenosti.

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
finanční důvody	10	31,25
velká vzdálenost od bydliště		
mateřská dovolená		
nespokojenost se vztahy	4	12,5
velká fyzická zátěž		
velká psychická zátěž	4	12,5
pracovní doba	2	6,25
práce mě nenaplnovala	6	18,75
jiná	2	6,25

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 19: Důvody nespokojenosti



Zdroj: Dotazník „mobbing“

20) Setkala jste se během Vaší praxe se šikanou na pracovišti?

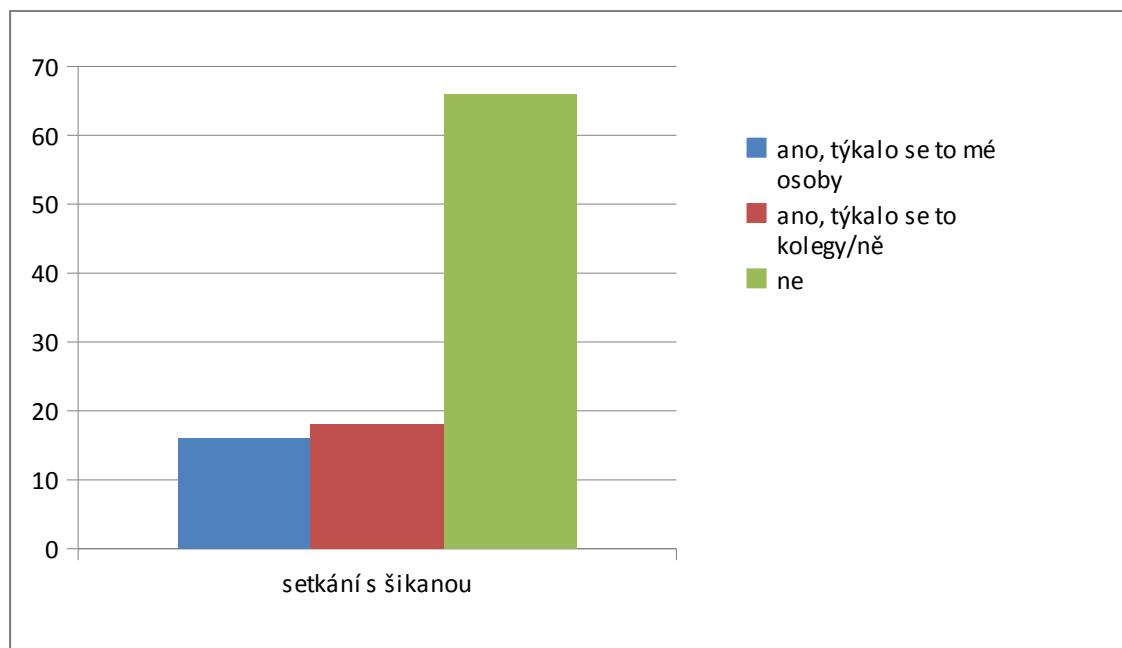
Přímá otázka na šikanu přinesla odpověď, že 34 % zaměstnanců se s nějakou její formou setkalo, ať se to týkalo přímo oslovené osoby (16 %), nebo někoho v jeho blízkosti (18 %).

Tab. 20: Šikana na pracovišti

	Absolutní četnost	Relativní četnost [%]
ano, týkalo se to mé osoby	16	16
ano, týkalo se to kolegy/ně	18	18
ne	66	66

Zdroj: Dotazník „mobbing“

Graf 20: Šikana na pracovišti



Zdroj: Dotazník „mobbing“

4. DISKUSE

Z výše uvedených otázek lze vyvodit, že zaměstnanci jsou dnes již dostatečně poučeni co je šikana, mobbing, bossing. Svůj pracovní tým považují za dobrý a za dobrou považují i komunikaci ve svém pracovním týmu. Odpověď z tabulky číslo 6 však zakládá předpoklad, že by se některé vztahy mohly vyhrotit. Také odpovědi na otázku 7 mohou vést k domněnce, že je třeba usilovněji pracovat na komunikaci v kolektivu. Také 68 odpovědí ne na otázku zda mají s kolektivem konflikty značí nižší úroveň komunikace, vzhledem k tomu, že základem komunikace je i konflikt. Za zamyšlení stojí, že tři čtvrtiny dotázaných uvedlo, že nedostávají všechny potřebné informace k práci a také to, že téměř 30 % dotazovaných za výborné pracovní výkony nebývá nijak ohodnoceno.

Co se týče pomluv, je pro ně nemocniční prostředí vhodným podhoubím, ale kladná odpověď z 80 % je vysoké číslo, které potenciálně ohrožuje stabilitu zaměstnaneckého kádru. Pokud se zaměstnanci setkali s chováním kolegů, které se jim nelíbilo, což se stalo 48 % dotazovaných, jen 25 % v případě že se ozvali docílili kladného vyřešení. Téměř 17 % nedělá nic z obav, aby se situace nezhoršila a zbytek, ač se ozval, nedošel k nápravě.

Vzorek pracovníků, kteří se ankety účastnili, byli ze 70 % v prvním až třetím zaměstnání. Nebyla to tedy skupina s velkou pracovní fluktuací a pokud opouštěli předchozí zaměstnání hlavně z finančních důvodů. Další v pořadí již byly vztahy na pracovišti. Z hlediska spokojenosti zaměstnanců na současném pracovišti byla spokojenost a nespokojenost na straně spokojenosti s tím, že ne všichni dotazovaní na tuto otázku odpověděli. Ti s negativní odpovědí uváděli jako hlavní důvod finanční ohodnocení, které následovalo osobní nenaplnění prací a opět zde figurovaly vztahy. S šikanou se setkalo v nějaké podobě 34 % dotazovaných, což je poměrně vysoké číslo. V 53 % se to týkalo dotazované osoby a ve 47 % kolegy/ně.

Myslím si, že sto respondentů není plně vypovídající číslo, vzhledem k velikosti krajské nemocnice a rozhodně rozložení nepostihlo všechny oblasti zaměstnání v této nemocnici. Vzhledem k citlivé problematice je však toto číslo poměrně dobré, ačkoliv ne všichni respondenti i s tím, že dotazník je anonymní, na všechny otázky odpověděli.

Z dotazníků se dá odvodit, že vcelku jsou zaměstnanci v kladenské nemocnici spokojeni, ale přesto se ukázala místa, která by bylo potřeba zlepšit. Ať už je to komunikace v rámci činností, zlepšení pracovního prostředí z hlediska pomluv na pracovišti, tak z hlediska patřičného oceňování výborné práce. Nespokojenost z hlediska odměňování není až tak v kompetenci managementu, ale je závislá i na krocích Ministerstva zdravotnictví a zdravotních pojišťoven.

ZÁVĚR

Po celý život se každý z nás pohybuje v nějakém kolektivu spolu s jinými lidmi. Ať je to v předškolních zařízeních, škole a pak v práci. Protože při tom musíme vést komunikaci je zřejmé, že nastanou i problematické situace a dojde k setkání i s problematickými lidmi. Tito lidé mohou vnést do kolektivu jednání, které bude pro ostatní nepříjemné a také mohou, pokud jsou obratní strhnout jednání druhých na svou stranu. Se šikanou se dnes setkávají již malé děti. Šikana je pro agresora spojena se získáním moci většinou díky fyzické převaze nad šikanovanou osobou s cílem mít z tohoto chování prospěch a výhody. Naproti tomu mobbing je rafinovanější a zákeřnější než obyčejná šikana. Cíle jsou však stejné – ponížení, ovládnutí a v zaměstnání i donucení k odchodu. Téměř nikdy se u mobbingu neseznamujeme se skutečným fyzickým násilím, mobber útočí hlavně na psychiku. Často jde o velmi dlouhé období, kdy mobber pozvolna útočí na vybranou oběť skrytě, aniž by si toho všimlo okolí.

Mobbing se v pracovních kolektivech vyskytuje od počátku kolektivní práce, ač pojmenování se tomuto problému dostalo až v posledních letech. Také stále přibývá počet pracovníků, kteří jsou na svém pracovišti šikanováni. Jediné pozitivum dnešní doby je, že se oběti jsou informovanější, přestávají se bát o svých problémech hovořit, a tím odkrývají pozadí šikany na pracovišti a přispívají tak k jejímu poznávání. Tak jako nelze popsat typickou oběť mobbingu, tak také pachatelé nejsou snadno rozpoznatelní. Neexistuje typická oběť a typický pachatel. Nedá se předem určit co vyprovokuje mobbera k jeho konání. Je však důležité, aby oběť takového chování dala hned od počátku jasně najevo svůj nesouhlas s takovým chováním a hlavně se nesnažila tento problém zvládnout sama. Není to v jejích silách a konce pak nebývají „veselé“, často mohou končit psychickým zhroucením a nezdědka i sebevraždou. Je vhodné se svěřit rodině, přátelům a hlavně obrátit se na vedoucího pracovníka, protože i v jeho zájmu je, aby pracoviště fungovalo.

Lze však vysledovat podobnost prostředí, ve kterém se mobbing může s větší pravděpodobností vyskytnout. Jsou to organizace kde převládá autoritářský přístup k řízení, nadřízení kolektivů nemají dostatečnou kvalifikaci k jejich vedení, chybí jim měkké manažerské dovednosti. Pokud dojde na pracovišti ke konfliktu, ten neřeší a nechávají ho tzv. „vyšumět“. Také prostředí, kdy jsou zaměstnanci neustále nuceni k vyšším výkonům, je pro vznik patologických jevů mimořádně vhodné. A v neposlední řadě jsou to pracoviště kde je podporována závist, nezdravá konkurence a chybí dostatek tolerance.

Pro zaměstnavatele je šikana na pracovišti také velkým problémem. Je v jeho zájmu řešit tyto záležitosti rychle a včas, protože jinak se projeví ve výkonnosti pracovního kolektivu. Pozdní řešení již nikdy do kolektivu klid nepřinese a většinou potom musí kolektiv opustit jak mobber, tak jeho oběť.

Hlavní myšlenkou, kterou by si měl každý zapamatovat je: ***Oběti mobbingu se může stát kdokoli.***

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Seznam české literatury a pramenů

BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie v řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007, 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEŇO, Pavel. *Můj šéf, můj nepřítel?*. Šlapanice: ERA, 2003. 181 s. Kariéra. ISBN 80-86517-34-9.

FEHLAU, Eberhard G. *Konflikty v práci: jak se vypořádat s konfliktními situacemi a lidmi*. Praha: Grada, c2003. 108 s. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-0533-8.

HIRIGOYEN, M.F. *Psychické násilí v rodině a v zaměstnání*. 1. vyd. Praha: Academia, 2002. 232 s. ISBN 80-200-0994-9.

HUBEROVÁ, B. *Psychický teror na pracovišti*. Martin: Neografia 1995. ISBN 80-85186-62-4

JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. 138 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1708-1.

KLEIN, Hans-Michael a KRESSE, Albrecht. *Psychologie - základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 185 s. Manažer. Komunikace. ISBN 978-80-247-2444-7.

KOHOUTEK, R. a kol. *Základy sociální psychologie*. Brno: CERM, 1998. 183 s. ISBN 80-7204-064-2.

KOLÁŘOVÁ, Kateřina, PAVLÍK, Petr a SMETÁČKOVÁ, Irena. *Co je sexuální obtěžování a jak se mu bránit: příručka pro studující vysokých škol*. 1. vyd. Praha: Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy v Praze, 2009. 31 s. ISBN 978-80-87398-10-4.

KRATZ, Hans-Jürgen. *Mobbing: jak ho rozpoznat a jak mu čelit*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2005. 131 s. ISBN 80-7261-127-5.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Konflikty mezi lidmi*. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. 189 s. ISBN 978-80-7367-407-6.

KŘÍŽKOVÁ, A., UHDE, Z. *Genderové bariéry: Příklad sexuálního obtěžování*. Gender - rovné příležitosti – výzkum. Roč. 6, č. 2. Praha, 2005, ISSN 1213-0028.

KŘÍŽKOVÁ, Alena et al. *Sexualizovaná realita pracovních vztahů: analýza sexuálního obtěžování v České republice*. Vyd. 1. Praha: Sociologický ústav Akademie věd ČR, 2006. 156 s. ISBN 80-7330-090-7.

NAKONEČNÝ, M. *Úvod do psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2003, 508 s. ISBN 80-200-0993-0.

NOVÁK, Tomáš a CAPPONI, Věra. *Sám proti agresi*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 123 s. ISBN 80-7169-253-0.

ŘEZÁČ, Jaroslav. *Sociální psychologie*. Brno: Paido, 1998. 268 s. ISBN 80-85931-48-6.

SVOBODOVÁ, Lenka. *Nenechte se šikanovat kolegou*. Praha: Grada Publishing, 2008. 104 s. ISBN 978-247-2474-7.

SVOBODOVÁ, L.: *Nenechte se šikanovat kolegou (Mobbing-skrytá hrozba)*. Praha: Grada 2008. ISBN 978-80-247-2474-4.

VENGLÁŘOVÁ, Martina a kol. *Sestry v nouzi: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 184 s. Sestra. ISBN 978-80-247-3174-2.

VÝROST, J, SLAMĚNÍK, I. *Sociální psychologie. Sociálna psychologia*. 1.vyd. Praha : ISV, 1997. ISBN 80-85866-20-X.

WIEKE, T.: *Jak vycházet s kolegy*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1687-9.

Seznam použitých internetových zdrojů

ManagementMania.com. Komunikační vzorce [online]. ©2008-2011 [cit.2012-2-24]. Dostupné z : <<http://managementmania.com/komunikacni-vzorce>>.

Sanoma Media Praha s.r.o. Čtenářky Kafe.cz: Takhle nás šéf šikanuje! [online]. ©2000 - 2012 [cit.2012-2-24]. Dostupné z : <<http://www.kafe.cz/rodina-a-domov/kariera/ctenarky-kafe-cz-takhle-nas-sef-sikanuje-972.aspx>>.

Časopis SEXUS - Informace o lidské sexualitě. Sexuální obtěžování v pracovněprávních vztazích [online]. ©2000-2011 [cit.2012-1-11]. Dostupné z : <<http://www.sexus.cz/sexualni-obtezovani-v-pracovnepravnich-vztazich>>. ISSN 1214-0953.

Vyšší odborná škola informačních služeb. Sociální komunikace [online]. ©2011 [cit.2012-2-24]. Dostupné z : <<http://info.sks.cz/users/ku/ZIZ/sockom.htm>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

- Obrázek 1: Komunikační model
- Obrázek 2: Komunikační vzorce (Leavitt)
- Obrázek 3: Vznik mobbingu
- Obrázek 4: Znázornění konfliktu
- Obrázek 5: Průběh mobbingu
- Obrázek 6: Mobbing
- Obrázek 7: Bossing

Seznam tabulek

- Tabulka 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví
- Tabulka 2: Rozdělení respondentů podle věku
- Tabulka 3: Počet zaměstnanců na oddělení
- Tabulka 4: Dosažené vzdělání
- Tabulka 5: Co je to mobbing
- Tabulka 6: Atmosféra na pracovišti
- Tabulka 7: Týmová práce na pracovišti
- Tabulka 8: Konflikty s kolektivem
- Tabulka 9: Získávání informací
- Tabulka 10: Motivace za pracovní výkon
- Tabulka 11: Pomluvy
- Tabulka 12: Komunikace na pracovišti
- Tabulka 13: Docházka do zaměstnání
- Tabulka 14: Vyjednávání s kolegy
- Tabulka 15: Pořadí pracoviště
- Tabulka 16: Důvody odchodu
- Tabulka 17: Doba zaměstnání
- Tabulka 18: Spokojenost se zaměstnáním
- Tabulka 19: Důvody nespokojenosti
- Tabulka 20: Šikana na pracovišti

Seznam grafů

- Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví
- Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku
- Graf 3: Počet zaměstnanců na oddělení
- Graf 4: Dosažené vzdělání
- Graf 5: Co je to mobbing

Graf 6: Atmosféra na pracovišti
Graf 7: Týmová práce na pracovišti
Graf 8: Konflikty s kolektivem
Graf 9: Získávání informací
Graf 10: Motivace za pracovní výkon
Graf 11: Pomluvy
Graf 12: Komunikace na pracovišti
Graf 13: Docházka do zaměstnání
Graf 14: Vyjednávání s kolegy
Graf 15: Pořadí pracoviště
Graf 16: Důvody odchodu
Graf 17: Doba zaměstnání
Graf 18: Spokojenost se zaměstnáním
Graf 19: Důvody nespokojenosti
Graf 20: Šikana na pracovišti

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník „mobbing“	I
--------------------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník „mobbing“

Dobrý den,menuji se Barbora Výborná a pro výzkumnou část mé diplomové práce, na téma „Mobbing“, jsem vytvořila dotazník a obracím se na Vás s prosbou o jeho vyplnění. Za Váš čas a ochotu předem děkuji. Vyhovující označte kroužkem.

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) žena
 - b) muž

- 2) Jaký je Váš věk?
 - a) do 22
 - b) 23-30
 - c) 31-46
 - d) 47 a více

- 3) kolik má vaše oddělení zaměstnanců?
 - a) do 10
 - b) 11-60
 - c) 61 a více

- 4) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) střední s maturitou
 - b) vyšší odborné
 - c) vysokoškolské
 - d) jiné

- 5) Co si představujete pod pojmem „mobbing“ ?
 - a) průzkum spokojenosti zaměstnanců
 - b) systematický a cílený psychický teror na pracovišti, který se objevuje alespoň 1x týdně a trvá po dobu minimálně půl roku
 - c) stav, kdy spolu zaměstnanci navzájem ne vychází, nespolupracují
 - d) nevím

- 6) Jaká atmosféra panuje na vašem pracovišti?
 - a) velmi přátelská, stýkáme se i mimo pracoviště
 - b) vcelku dobrá , nepovažují kolegy za přátele, ale za známé
 - c) spíše napjatá, objevuje se i rivalita
 - d) neúnosná, konflikty jsou na denním pořádku

- 7) Funguje na Vašem pracovišti týmová spolupráce?
- a) ano, jsme výborný tým
 - b) ano, krom jednoho/jedné kolegy/ně XY jsme dobrý tým
 - c) nevím, se mnou se v týmu moc nepočítá

- 8) Máte s kolektivem konflikty?
- a) ano, minimálně 1x týdně
 - b) občas, asi 1x za měsíc
 - c) ne

- 9) Dostáváte k výkonu své práce všechny potřebné informace?
- a) ano
 - b) občas komunikace vážne
 - c) informace se ke mně nedostanou

- 10) Pokud odvedete skvělý pracovní výkon, jste za to pochváleni nebo finančně odměněni?
- a) ano, vždy se mi za mou práci dostane dostatečné ohodnocení
 - b) jen když podám nadlidský výkon
 - c) ne, nikdy není ani slovo uznání

- 11) Šíří se u Vás na pracovišti pomluvy?
- a) ano, neustále
 - b) občas
 - c) nic takového jsem nepostřehl/a

- 12) Jak vypadá komunikace s kolegy na Vašem pracovišti?
- a) celý den (ve volných chvílích) máme o čem mluvit
 - b) občas někdo něco prohodí, ale jinak se soustředíme na práci
 - c) se mnou se nikdo nebaví

- 13) Chodíte rád/a do svého zaměstnání?
- a) ano, vždy se těším
 - b) občas se mi nechce jako každému
 - c) ne, vždy se bojím, co mě čeká

- 14) Řekl/a jste někdy svým nadřízeným/ kolegům, že se Vám nelíbí jejich způsob jednání s Vámi?
- a) nebylo to zapotřebí
 - b) ano, ale nic se nezměnilo
 - c) ano, vše se obrátilo k lepšímu
 - d) ne, bojím se, že by se situace zhoršila

- 15) Kolikáté je to Vaše pracoviště?
- a) 1.
 - b) 2.-3.
 - c) 4.-5.
 - d) více než 5.

16) Proč jste odešel/a z předešlého pracoviště?

- a) finanční důvody
- b) velká vzdálenost od bydliště
- c) mateřská dovolená
- d) nespokojenost se vztahy
- e) velká fyzická zátěž
- f) velká psychická zátěž
- g) pracovní doba
- h) práce mě nenaplňovala

17) Jak dlouho pracujete na současném pracovišti?

- a) 0-1 rok
- b) 1-5 let
- c) 5-10 d) 10 a více

18) Jste na současném pracovišti spokojený/á?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

19) V případě ne, označte důvody.

- a) finanční důvody
- b) velká vzdálenost od bydliště
- c) mateřská dovolená
- d) nespokojenost se vztahy
- e) velká fyzická zátěž
- f) velká psychická zátěž
- g) pracovní doba
- h) práce mě nenaplňovala

20) Setkala jste se během Vaší praxe se šikanou na pracovišti?

- a) ano, týkalo se to mé osoby
- b) ano, týkalo se to kolegy/ně
- c) ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Barbora Výborná

Obor: Andragogika

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Mobbing, sexuální obtěžování a tzv. civilcourage (občanská odvaha)

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 75

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů české literatury a pramenů: 21

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: PhDr. Pavel Beňo